

OTÁZKA PRO...

Rozvoj zaměstnanců je klíčový pro celkovou strategii firmy

Rozvoj zaměstnance je bezesporu klíčovou součástí celkové strategie v oblasti lidských zdrojů a jde ruku v ruce s celkovou podnikatelskou strategií jakékoli společnosti a s jejími cíli. S tím souvisí i nastavení procesu, jehož prostřednictvím může být po určitém čase tohoto růstu dosaženo.

Obecně je možné říci, že průběžné a systematické vzdělávání a cílený trénink jsou způsoby, které mohou doplnit a rozvinout praxi získávané zkušenosti. Právě proto jsou tréninkové plány pro současné personalisty jedním ze základních požadavků pro splnění certifikace ISO 9001. My se můžeme pochlubit tím, že jsme je splnili v červenci tohoto roku. Výrobní proces v naší společnosti je technologicky velmi náročný a prakticky všichni naši noví zaměstnanci vstupují do nového prostředí a přijímají hodně nových informací.

Proto vše u nás začíná adaptačním tréninkem a vstupním školením, které obsahují základní informace o historii a současnosti společnosti, seznámením s jejím vnitřním řádem, představí se základní požadavky kvality systému u společnosti.

Jde nejen o to, zvládnout svou práci co nejlépe, ale i co nejrychleji „nasát“ klima ve společnosti. Adaptace tak pomáhá tvořit v myslích

nových zaměstnanců příjemnou image naší společnosti a projevuje se i navenek. Následuje část praktického školení na budoucím pracovišti, vždy ve spolupráci s vedoucím oddělení, který navrhne vhodné kroky pro získání pracovních znalostí a dovedností.

Vše je navrženo na míru každému zaměstnanci a je součástí jeho individuálního tréninkového plánu. Tento plán může zčásti kopírovat zkušební dobu zaměstnance, po které se hodnotí jeho plnění a následující možné alternativy školení. Zhodnocení kvalifikačních požadavků v porovnání s popisem pracovní pozice zaměstnance je potom součástí celkového ročního hodnocení všech pracovníků naší společnosti.

Ze strategického hlediska jsou pro naši společnost lidé klíčovým zdrojem a základním

předpokladem. Je extrémně důležité, pracují-li na optimální úrovni svého výkonu. Jejich rozvoj k tomu významně přispívá a je díky vyšším požadavkům na efektivitu součástí strategického plánu organizace. Pro nás, personální manažery, to znamená neustálou práci na přípravě těchto tréninkových plánů a celého adaptačního procesu.

Mgr. Gabriela Mošnová
HR manažerka Eastern Europe
Donaldson Czech Republic



LIDSKÉ ZDROJE

V Olomouci si začali doplňovat vzdělání manažeři

První tři desítky manažerů usedly do lavic olomoucké pobočky Pražské mezinárodní manažerské školy, jejímž cílem je především doplnit vzdělání odborníků v Olomouckém kraji a připravit je pro podnikatelskou sféru. Projekt zajišťuje společnost Moravské vysoké učení, která hodlá v Olomouci příští rok otevřít i výsokou školu.

„Chceme připravit manažery na špičkové úrovni pro podnikatelskou sféru, samosprávu či zdravotnictví a vytvořit tak manažerskou elitu v regionu,“ řekl předseda správní rady společnosti Zdeněk Souček.

Do lavic manažerské školy, která hodlá spolupracovat i se světovými firmami, usedli odborníci z celého regionu. Vyučovat je budou lektori z Prahy i ze zahraničí. Studenti po ab-

solvování školy získají prestižní titul v oblasti ekonomiky a managementu.

„Typickým studentem je absolvent vysoké školy, který má za sebou alespoň tři roky praxe a pracuje ve vedoucích funkcích. Jsou mezi nimi například generální ředitelé podniků, lékaři, ale i senátor Vítězslav Vavroušek,“ uvedl Souček.

Společnost Moravské vysoké učení hodlá příští měsíc požádat také o akreditaci na vysokou školu, která se zaměří na vzdělávání v oblasti ekonomie, managementu a informačních technologií v bakalářském studiu. „Podle rozhodnutí akreditačního řízení bychom chtěli zahájit školní rok již v září příštího roku. Počítáme s kapacitou 200 studentů v každém roce,“ dodal Souček.



- pro pořádání kongresů, workshopů, firemních prezentací, školení, valných hrad, veletrhů, výstav, kulturních a společenských událostí až pro 9000 osob
- 20 sálů a 40 salonků s kapacitou od 12 do 2766 osob, s moderní kongresovou a audiovizuální technikou
- lukrativní výstavní plochy o celkové rozloze 13 tisíc m²
- lukrativní výhled na panorama Pražského hradu a Vyšehradu z Kongresového foyeru a přilehlých sálů

Kongresové centrum Praha, a.s.

5. května 65, 140 21 Praha 4

tel.: 261 172 222-1, fax: 261 172 012

web: www.kcp.cz, e-mail: booking@kcp.cz

KRÁTCE

Změny na „jobsech“ a na „práci“

Ve středu 10. listopadu 2004 proběhla v prostorách hotelu Expo prezentace nové softwarové aplikace umožňující společnosti LMC, s.r.o. (provozovatel www.jobs.cz, www.prace.cz) nabídnout firemní klientele celou řadu nových produktů a služeb. Co vlastně tato zlepšení přinesou uživatelům, recruitment specialistům/manažerům?

Plánovaných zlepšení a inovací je celá řada; vedle skutečného on-line propojení obou serverů nebo možností detailnější a cílenější specifikace pro inzerci nových pozic (přidání celé řady názvů pozic, oborů a regionů) a pro vyhledávání v databázi registrovaných uchazečů umožní tento systém i organizační práci s výběrovými řízeními a kandidáty. Jejím principem je jednak možnost manažera oddělení nábory sledovat/delegovat na podřízené výběrová řízení, dále selekce a klasifikace došlých reakcí nebo například i archivace došlých reakcí.

Ukáže samozřejmě až čas, jak se další funkcionality odrazí v práci recruitment oddělení, nicméně lze jednoznačně říci, že se jedná o krok správným směrem. Systém je koncipován navíc tak, aby bylo možné postupně přidávat další (doufejme, že potřebné) služby určené přímo jejich uživatelům.

Newsletter HR manažer vydává společnost
Economia, a.s., ve spolupráci
s personální a poradenskou firmou

HOFÍREK CONSULTING

www.hofirek.cz

Chcete-li odebrat newsletter HR manažer,
napíšte na: pdf.HRmanazer@economia.cz

VZDĚLÁVÁNÍ

Jak úspěšně integrovat prodej a služby

Když se setkávám s manažery a hovořím s nimi o řízení vztahů se zákazníky, často se zabýváme otázkou, zda věnovat větší pozornost prodeji, nebo poskytování služeb. Která z těchto oblastí je důležitější? Měli bychom se snažit o rozvoj obou současně?

Pravda je, že prodej a služby nejsou dvě oddělené oblasti, jdou spolu spíše ruku v ruce. Cílem je uspokojení zákaznickových potřeb a očekávání – nebo dokonce o jejich překonání!

Pokud se kterákoli organizace zaměří na získávání nových klientů a předtím nezabezpečí bezchybné fungování poskytovaných služeb, nové zákazníky rychle ztratí. Kolik manažerů se dívá na měsíční zprávy a vidí, že počet nových zákazníků se téměř rovná počtu zákazníků ztracených?

Na druhé straně, když se organizace zaměří pouze na kvalitu poskytovaných služeb a nesnaží se získat nové zákazníky a rozvíjet vztahy s těmi stávajícími, nevytěží nic z výhody, kterou jí poskytování prvotřídních služeb přináší.

Princip spojených nádob

Když budeme uvažovat o prodeji a službách jako o dvou odlišných činnostech, hrozí nám, že spadneme do některé z níže uvedených pastí a naše schopnost získat nové a udržet si stávající zákazníky bude oslabena.

„Máme prodávat nebo poskytovat služby? Tak už se konečně rozhodněte!“

První nebezpečí spočívá v nejasné definici prodeje a služeb. Zaměstnanci pak nevědí, co mají kdy dělat. Ti, kteří jsou v každodenním kontaktu se zákazníky, se potřebují zaměřit na pochopení a uspokojení jejich potřeb a nemají prostor na to přemýšlet, jestli teď zrovna mají prodávat nebo poskytovat služby.

„O poskytování služeb se nestaráme, naše prodejce jsou skvělé!“

Další nebezpečí spočívá v tzv. pygmalion efektu: Vnímání se stává realitou. Pokud neustále mluvíme o prodeji a poskytování služeb jako o dvou odlišných aktivitách, lidé si začnou myslet, že mohou dělat jedno, nebo druhé, ale ne obojí najednou.

„S poskytováním služeb se musí zacházet opatrně, jinak vás zákazníci začnou zneužívat!“

Největší nebezpečí je v tom, že oddělení prodeje a služeb podporuje myšlenku, že získává buď zákazníky, nebo organizace, ale ne oba najednou. Má se za to, že zákazník profituje ze služeb na úkor organizace, a to jednoduše není pravda.

Řešení typu win-win

Úspěšné organizace v současnosti vynakládají svou energii a zdroje na vytvoření firemní kultury zaměřené na zákazníky a snaží se využít myšlenky jak z prodeje, tak z oblasti poskytování služeb. Tyto organizace jsou zaměřeny na plnění a překonání očekávání svých zákazníků a tím získávají jejich loajalitu. Vědí, že čím lukrativnější zákazníci si udrží, tím úspěšnější budou. Podívejme se na některá fakta:

- Náklady jsou tím nižší, čím více zákazníků si udržíme, protože poskytnout služby novému zákazníkovi je nákladnější, než udržet stávajícího.

- Kvalitní vztah se zákazníkem je základem dobré pověsti, která přitahuje další zákazníky.

- Dlouhodobí zákazníci si častěji koupí více produktů, protože existuje více příležitostí, kdy je informovat o nových produktech a službách.

- Dlouhodobý vztah přináší pocit důvěry a pro mnoho zákazníků je pohodlné získat více produktů a služeb na jednom místě.

Velmi úspěšným shledáváme přístup, který ve dvou fázích pomáhá vytvořit firemní kulturu zaměřenou na loajalitu zákazníka:

Fáze 1

Pomozte každému pochopit hodnotu zákaznické loajality a jak tato loajalita vzniká. Zákaznická loajalita může být definována v podobě nárůstu prodeje nebo obrátu referencí – a to vše jsou také ukazatele úspěšného prodeje.

Potom vybavte zaměstnance dovednostmi a nástroji, které pomáhají zákaznickou loajalitu budovat. To jsou dovednosti v oblasti poskytování služeb.

Jakmile jsou zaměstnanci vybaveni dovednostmi, je důležité vytvořit firemní kulturu a nastavit procesy v oblasti poskytování služeb tak, aby byly zaměřeny na plnění a překonávání zákaznických očekávání.

Tato fáze pomůže vytvořit základ pro kvalitní vztahy se zákazníky. Když je tento základ vytvořen, je možné se pustit do další fáze a naučit se, jak o vztahy se zákazníky dlouhodobě pečovat.

Fáze 2

V této fázi, začíná organizace sklízet úspěchy, které s sebou přináší základna loajálních zákazníků.

Prodejní dovednosti pomáhají zaměstnancům pochopit, že nabízení nových produktů a služeb hraje klíčovou roli v plnění a překonávání očekávání zákazníků. Když totiž prodají produkt nebo službu, kterou zákazník opravdu

(Pokračování na stránce 3)



Dominic Bubna-Litic, Managing Director společnosti AchieveGlobal

TPCA rozšiřuje nábor zaměstnanců

Automobilka TPCA, kterou u Kolína staví konsorcium firem Toyota-Peugeot-Citroën, rozšiřuje nábor zaměstnanců i na Ostravsko. Pro zájemce o práci v nové továrně pořádá do 16. listopadu informační setkání v Bohumíně, Ostravě, Třinci a Frýdku-Místku. Firma má zájem o dělníky do lisovny, svařovny, lakovny nebo finální montáže, řekl mluvčí TPCA Matěj Matolín.

V rámci náborových dnů se zájemci dozví podrobnosti o TPCA, o volných místech, pracovních podmínkách, platu, pracovní době i možnostech ubytování, dodal mluvčí. Uchazeči, které nabídka zaujme, se mohou přímo na místě zúčastnit prvního kola výběrového řízení. V případě úspěchu je pracovníci náborového oddělení pozvou do finálního kola, které se uskuteční v Kolíně.

Pro zaměstnance má TPCA připraven rozsáhlý program podpory bydlení a mobility. Kolín staví 850 bytů pro potřeby TPCA, z nichž prvních 93 již bylo dokončeno, zbytek bude v příštím roce. Byty jsou určeny pro zaměstnance dělnických profesí. Firma také zajišťuje bydlení v ubytovnách, na které každému zaměstnanci přispívá 1500 Kč měsíčně.

Zaměstnancům z Moravskoslezského kraje, kteří se rozhodnou přestěhovat do Kolína, poskytne TPCA podporu na stěhování v podobě dne placeného a dne neplaceného volna a jednorázový příspěvek 10 tisíc Kč.

Nábor firma zahájila loni v květnu, kdy se zaměřila na manažery, mistry a další speciality. Nyní hledá dělníky. Okruh náboru rozšířila i do dalších českých regionů, např. na Mostecko, Teplicko, Chebsko nebo Litvínovsko.

Stavba automobilky TPCA je největší investicí na zelené louce v České republice. Celkové náklady dosáhnou 1,5 miliardy eur (asi 45 miliard Kč). Firma zaměstná až 3000 lidí, plného stavu má dosáhnout v září 2005.

Nucené volno místo dovolené

Na „nucené prázdniny“ mohou od listopadu posílat zaměstnavatelé své pracovníky, kteří si do konce října nestihli vybrat loňskou dovolenou. Umožňuje jim to norma, která doprovází nový zákon o zaměstnanosti. Podle ní se dají dny volna převádět již jen jeden rok. Nový zákon slaďuje české právo s legislativou EU. Evropské normy trvají na tom, aby si lidé po práci náležitě odpočali a nabrali síly ve volných dnech. Pokud si člověk ani od listopadu do konce roku nemůže loňskou dovolenou vybrat z vážných důvodů, například kvůli nemoci, o volné dny nejspíš přijde. Firma mu je nemusí ani proplatit. Peníze za ně dotyčný dostane jen v případě, že v zaměstnání končí.

MODERNÍ ŘÍZENÍ

- jediný manažerský digest na českém trhu

PRÁVNÍ RÁDCE

- lídr na trhu právních informací

Vyžádejte si výtisk na ukázkou či předplatné na e-mailové adrese predplatne@economy.cz nebo na telefonním čísle 233 071 197.

(Pokračování ze stránky 2)

potřebuje, pomáhají tak nejen zvýšit obrát, ale také uspokojit potřebu zákazníka. Jinými slovy – prodej se stává spíše plynulým pokračováním poskytování služeb než odlišnou činností.

Pro každého v organizaci je důležité pochopit, že firemní kultura zaměřená na zákaznickou loajalitu vytváří prostor pro řešení typu win-win. Vždy je třeba vyvážit potřeby organizace, jejích zaměstnanců a zákazníků. Jasně stanovená strategie pomáhá snadněji dosáhnout kýžené rovnováhy v každodenních rozhodnutích.

Když postavíme prodej a služby vedle sebe jako dvě odlišné činnosti, máte to zaměstnance, kteří jsou v kontaktu se zákazníky. Poskytování služeb se stává něčím, co děláme pro zákazníky, a prodej tím, co děláme pro svou organizaci. Faktem ale je, že kvalitní poskytování služeb je výhodné pro organizaci stejně jako pro zákazníka a z dobře provedeného prodeje má také užitek nejen organizace ale i zákazník. Klíčem k úspěchu tedy je vytvoření firemní

kultury zaměřené na budování zákaznické loajality a rozvíjení vztahů se zákazníky.

Co dodat?

Mnohé společnosti, které chtějí začít se školením v oblasti poskytování služeb, jsou také často v různých fázích implementace prodejních tréninků. Bez ohledu na to, kde se v procesu nacházejí, se snažíme pracovat se všemi zainteresovanými tak, abychom pomohli překlenout propast mezi prodejním tréninkem a školením poskytování služeb. Naším cílem je analyzovat všechny faktory, které vstupují do hry před, během i po školení a zajistit, aby se naučené dovednosti obrazily v obchodních výsledcích. K tomu významně přispívá i hlavní idea tohoto článku: „Prodej a služby jsou ve stejné míře nezbytné pro dosažení úspěchu!“

Dominic Bubna-Litic
Managing Director
společnosti AchieveGlobal

Lidé s vysokoškolským vzděláním se dobře prosazují

Situace absolventů vysokých škol na trhu práce je dlouhodobě dobrá. Míra ekonomické aktivity počítaná ze všech vysokoškoláků včetně důchodců je ve srovnání s ostatními skupinami občanů podle úrovně vzdělání relativně vysoká.

Ve 2. čtvrtletí 2004 při celostátní míře ekonomické aktivity 68,3 procenta se bezmála blížila čtyřem pětina, přesně 78,5 procenta. U lidí se středním vzděláním, ať již s maturitou nebo bez ní, ekonomická aktivita o něco přesahovala dvě třetiny (67,6 procenta) a u občanů se základním vzděláním činila jen 22 procent.

Zajímavý, i když ne překvapivý je i pohled na míru nezaměstnanosti. U vysokoškoláků byla velmi nízká – jen 2,1 procenta, u osob se středoškolským vzděláním s maturitou 5,2 procenta, se středoškolským vzděláním bez maturity 9,2 procenta a se základním vzdělá-



ním 25,9 procenta. Průměrná míra nezaměstnanosti propočtená ČSÚ na základě výběrového šetření pracovních sil dosahovala ve výše sledovaném období 8,2 procenta. Z celkového počtu obyvatel je v současné době 858 tisíc vysokoškoláků (koncem roku 1999 to bylo 743 tisíc). Na celkovém počtu obyvatel se podílí 8,4 procenta. Postupně se začíná vyrovnávat i podíl vysokoškolsky vzdělaných žen a mužů. Žen je 42 procent.

Nejpočetněji zastoupenými obory vzdělání jsou stále technika, výroba a stavebnictví. Za nimi jsou společenské vědy, obchod a právo a na třetím místě vzdělávání a výchova. Z uvedených 858 tisíc vysokoškoláků je 659 tisíc zaměstnaných, 14 tisíc nezaměstnaných a zbývajících 185 tisíc je ekonomicky neaktivních, tedy důchodců a osob pečujících o rodinu, resp. neaktivních ze zdravotních důvodů.

Zajímavá nabídka práce pro studenty a absolventy škol

Série internetových diskusí na téma „práce“ probíhá od 8. do 16. listopadu na www.jobs.cz. Pět nejvýznamnějších poradenských společností se bude mezi sebou „trumfovat“, která z nich nejvíce zaujme a získá si jako potenciální zaměstnavatel ty nejlepší ze zúčastněných vysokoškolských studentů či čerstvých absolventů. Firmy Accenture, Ernst & Young, KMPG, Deloitte a PricewaterhouseCoopers si hledají zaměstnance převážně mezi absolventy, které pak sami zaučují.

„Nabízíme zaměstnancům dlouhodobou perspektivu a rozvoj, a to je nejzajímavější právě pro absolventy, kteří mohou s firmou dlouhodobě růst, adaptovat se rychle na firemní kulturu a dobře reagovat na změny, které s sebou přináší vývoj trhu. Pro start v Accenture je důležitá chuť učit se novým věcem a flexibilita, což nacházíme právě u absolventů,“ říká Silvie Maxová z Accenture.

On-line prezentaci před absolventy uskutečnily tyto poradenské firmy již několikrát, v rámci každoročního jarního projektu na jobs.cz „Měsíc absolventů on-line“. Tentokrát si chtějí akci zopakovat již na podzim. Pokud se chcete informovat o pracovních podmínkách v těchto firmách, můžete své otázky zadat i mimo dobu diskusí a také si přečíst jejich záznamy. Více informací o diskusích získáte na stránkách jobs.cz pod hlavičkou Premier Consultancies On-line.

PERSONÁLIE

• Jako client service director společnosti **Media Service** nastoupila **Kateřina Ksandrová**. Bude zodpovědná za spolupráci se stávajícími klienty a new business. Předtím působila v OMD (Media Direction, Mark/BBDO) jako credit manažerka.

• **Roman Žďárský**, generální ředitel a předseda představenstva společnosti **Soare sekt**, a **Jindřich Sobota**, ředitel strategického rozvoje a člen představenstva, byli k 1. listopadu jmenováni členy dozorčí rady společnosti.

• Od října se novým členem týmu **EduCity**, největšího vzdělávacího serveru v ČR, stal **Hynek Rais**.

• Vedení tuzemské pobočky softwarové firmy **Microsoft** jmenovalo ředitelkou marketingu divize podnikových řešení na českém a slovenském trhu **Ditu Burianovou**. Předtím zastřešovala partnerskou komunikaci a portfolio management ve firmě **Ness CEE**. Na starosti bude mít koordinaci marketingových aktivit a komunikaci obchodních řešení Microsoft Business Solution, tedy informačních systémů Microsoft Navision, Microsoft Axapta a nového produktu Microsoft CRM.

• Novou viceprezidentkou pro prodej a péči o zákazníky mobilního operátora **Oskar Mobil** jmenovalo vedení firmy dosavadní šéfkou stejnojmenného oddělení **Ann Hofvanderovou**. Ve funkci nahradí **Jeffa Williamse**, který se vrací z ČR do Kanady. Švédka Hofvanderová nastoupila do Oskara před dvěma lety do oddělení vztahů se zákazníky.

• Jednatel mobilního operátora **Eurotel** jmenovali dosavadního zastupujícího ředitele **Michala Heřmana** generálním ředitelem firmy. Předcházelo tomu jeho schválení dozorčími radami Eurotelu i mateřského Českého Telecomu. Heřman, který je zároveň výkonným ředitelem Telecomu pro transformaci a členem představenstva, ve funkci nahradil **Terrence Valeskiho**, který odešel před půl rokem kvůli sporům s vedením Telecomu. Své funkce v Telecomu bude Heřman zřejmě muset opustit. Od přelomu dubna a května je rovněž jedním ze tří jednatelů Eurotelu.

• Představenstvo Českého Telecomu vyměnilo dva ze tří jednatelů dceřiného mobilního operátora **Eurotel**. Z funkcí jednatelů odvolalo ředitele pro vnější vztahy **Jaroslava Kubištu** a provozního ředitele **Martina Beka**. Na jejich místa usednou finanční ředitelka Eurotelu **Marcela Malivánková** a člen představenstva Telecomu **Pavel Klimuškin**.

• Novým výkonným ředitelem pro obchod a prodej **Českého Telecomu** jmenovalo vedení firmy dosavadního ředitele polské společnosti Bestel **George Makowského**. Makowski ve funkci nahradí **Romana Stupku**, který z firmy v září odešel. Vedle Polska působil tento Brit s polskými předky v marketingu a prodeji telekomunikačních firem ve Velké Británii, Francii či v Nizozemsku.

• **Martin Vyklický**, dosavadní marketingový manažer společnosti **UPC ČR**, je marketingovým ředitelem. Bude zodpovědný za prodejní aktivity (kromě D2D), telemarketing, marketingovou podporu všech produktů společnosti a za práci s klienty.

PRÁVNÍ PORADNA

Podmínky pro okamžité zrušení pracovního poměru

Již delší dobu jsme nespokojeni s pracovními výkony a zejména pracovní morálkou jednoho našeho zaměstnance. Zajímalo by nás, jaké jsou podmínky pro okamžité propuštění z pracovního poměru, kdy a jak ho lze využít.

Benedikt Rubeš, Slaný

Okamžité zrušení je jedním ze způsobů rozvázání pracovního poměru uvedených v zákoníku práce (§ 53 až § 55 zákoníku práce). Jedná se o výjimečný případ, kdy zaměstnavatel nebo zaměstnanec s okamžitými právními následky mohou ze závažných důvodů ukončit pracovní právní vztah. Okamžité zrušení pracovního poměru musí být učiněno písemně, musí v něm být skutkově vymezeny jednak důvod tak, aby jej nebylo možno zaměnit s jiným, a jednak musí být ve stanovené lhůtě doručeno druhému účastníku, jinak je neplatné; uvedený důvod nesmí být dodatečně měněn. Zaměstnavatel může zrušit pracovní poměr s předem jmenovaným zaměstnancem okamžitě jen výjimečně, a to pouze tehdy,



a) byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než jeden rok nebo byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně šesti měsíců,

b) porušil-li zaměstnanec pracovní kázeň zvlášť hrubým způsobem.

Důležité je upozornit v této souvislosti i na lhůty. Zaměstnavatel může okamžitě zrušit pracovní poměr pouze ve lhůtě jednoho měsíce ode dne, kdy se o důvodu k okamžitému zrušení dověděl, nejpozději však do jednoho roku ode dne, kdy tento důvod vznikl. Nemůžete ale

okamžitě zrušit pracovní poměr s těhotnou zaměstnankyní ani se zaměstnankyní nebo zaměstnancem, pokud trvale pečují o dítě mladší než tři roky; můžete však s nimi, s výjimkou zaměstnankyně na mateřské dovolené nebo zaměstnance v době rodičovské dovolené do doby, po kterou je žena oprávněna čerpat mateřskou dovolenou, z důvodů shora uvedených rozvázat pracovní poměr výpovědí.

Právo okamžitého zrušení pracovního poměru náleží samozřejmě i zaměstnanci. I on tak však může učinit pouze z vymezených důvodů. Zaměstnanec může pracovní poměr okamžitě zrušit, jestliže

a) podle lékařského posudku nemůže dále konat práci bez vážného ohrožení svého zdraví a zaměstnavatel jej nepřevdl v době 15 dnů ode dne předložení tohoto posudku na jinou pro něho vhodnou práci,

b) zaměstnavatel mu nevyplatil mzdu nebo náhradu mzdy do 15 dnů po uplynutí její splatnosti.

Zaměstnanec, který okamžitě zrušil pracovní poměr, má nárok na náhradu mzdy ve výši průměrného výdělku za výpovědní dobu.

Velmi dynamickou změnu pracovních vztahů umožňuje i úprava rozvázání pracovního poměru ve zkušební době. Ve zkušební době může jak zaměstnavatel, tak i zaměstnanec zrušit pracovní poměr písemně z jakéhokoliv důvodu nebo bez uvedení důvodu. Písemné oznámení o zrušení pracovního poměru má být doručeno druhé straně zpravidla alespoň tři dny předem, kdy má pracovní poměr skončit. Z dikce ustanovení o doručení ovšem vyplývá jeho nekogentní povaha, musíme tedy takový úkon považovat za platný, i pokud oznámení alespoň tři dny předem skončení poměru doručeno nebude.

JUDr. Hana Rýdlová
šéfredaktorka Právnického rádce

Cesta k vynikajícímu (nejen) multikulturnímu týmu

Jak pozitivně ovlivnit výkonnost multikulturních týmů? Přečtete si článek v Moderním řízení 11/2005 na s. 65-68, z něhož vyjímáme zásady činící tým vynikající:

- Členové týmu spolu neustále mluví, povzbuzují se navzájem, vyměňují si názory na další postup, diskutují, jak napříště předejít chybám.
- Cílem celého týmu je dosáhnout co nejvyšší úroveň výkonnosti.
- Nejen vést, ale i následovat vedoucího týmu.
- Tým podává nejlepší výkon, má-li každý člen týmu svoji jasně definovanou, dobře pochopenou a přijatou roli, již důsledně plní.

**MODERNÍ
ŘÍZENÍ**

- Úspěšné týmy budují svůj úspěch na silných stránkách svých nejvýkonnějších členů. Ty pak mohou vyrovnat slabší stránky ostatních.

- Tým, který je oddán práci, by se měl scházet i mimo pracovní dobu pro uvolnění a radost. To upevní soudržnost týmu víc než pracovní úspěch.

- Společné cíle a vize by měly být krátké a jasné. Každý člen by jim měl rozumět a měl by je umět vysvětlit za méně než 30 vteřin.

- Vedoucí týmu povzbuzuje a oceňuje celý tým i jednotlivce a jeho členové naopak podporují a povzbuzují svého vedoucího.

- Společnost **net4net** nominovala na pozici sales directora **Martina Fišera**, který bude zodpovědný za vedení a výsledky obchodního oddělení, do jehož působnosti patří prodej produktů a služeb IP. Fišer téměř šest let pracoval pro GTS Czech v obchodním a produktovém oddělení jako business development and acquisitions director.

- Managing directorem nově vzniklé BTL agentury **ABA Events & Promotion** se stal **Rostislav Nič**. Dříve působil mimo jiné ve společnostech Energizer, ČSOB, Mazda nebo T-Mobile. Bude zodpovědný za komplexní rozvoj obchodních aktivit agentury v oblasti BTL komunikace, event managementu, teambuildingu, trade & consumer promotion, merchandisingu a produkce POP materiálů.

- Ředitelem divize WFPS firmy **Océ** byl jmenován **Milan Vašíček**. Odpovídat bude za výsledky divize v Česku a na Slovensku. Předtím pracoval jako obchodní a marketingový ředitel Dell Computer.

- Novou ředitelkou marketingu a komunikace skupiny **PPF** se od 1. prosince stane **Romana Tomasová**, jež bude rovněž zodpovědná za komunikaci s médii. V posledních 10 letech pracovala v oblasti PR a komunikace, např. v Českém Telecomu, Contactelu a AstraZeneca.

- Dozorčí rada elektrárenské firmy **ČEZ** zvolila do představenstva firmy s účinností od 21. října 2004 dosavadního předsedu představenstva a generálního ředitele Škoda JS **Jiřího Borovce**. Od 1. listopadu se Borovec stává i výkonným ředitelem ČEZ pro výrobu a bude stát v čele nového úseku, který zahrne veškerou výrobu elektřiny v ČEZ.

- **Pavel Capouch** a **Tomáš Navrátil** založili poradenskou společnost **CN Finance**. Předtím pět let působili v podobně zaměřené firmě Venture Investors.

- Ředitelkou pro korporátní finance a vztahy s investory **Českého Telecomu** se stala **Klára Klímová**. Přichází z investiční banky JP Morgan, kde pracovala pět let v Londýně a v Praze. Nahradila **Alexandra Marčeka**.

- **David Pirner** se od října opět věnuje prodeji poradenských služeb ve společnosti **Facility**. Od roku 1995 pracoval v Komerční bance. V roce 2001 založil poradenskou společnost Facility, v letech 2003 až 2004 byl obchodním ředitelem pro zahraničí ve firmě Škoda Praha.

- Novým generálním ředitelem společnosti **CCB Finance** je **Michal Němec**. Ve funkci vystřídal **Zdeňka Maryšku**, jenž si založil soukromou konzultantskou firmu a bude se věnovat finančnímu poradenství. Němec přišel ze společnosti General Motors Acceptance Corporation, kde byl výkonným ředitelem.

- Novým ředitelem společnosti **TTC Telekomunikace** se stal **Radim Šofer**, který čtyři roky pracoval jako ředitel pro rozvoj CPE v Českém Telecomu. Praktické zkušenosti s informačními a komunikačními technologiemi získal ještě předtím jako produktový manažer společnosti Soft-tronik.