

VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ

Průtahy maří všechny dohody

Před několika lety jsem se setkal s frází, kterou často slyšíme mezi obchodními zástupci a manažery společností: „Průtahy maří všechny dohody.“ Příliš často je tato věta pravdivá, zejména mluvíme-li o přijímacích a pohovorových praktikách jednotlivých firem.

Kandidáti si často stěžují, že jen zřídka vědí, kde přesně se v přijímacím procesu vlastně nacházejí. Firmy mnohdy předpokládají, že lidé budou jen tak čekat, jindy se zase chovají tak, jako by kandidátům projevovaly velkou laskavost už jen tím, že s nimi vůbec mluví. Nikdy jsem nepochopil, proč to firmy dělají, když přece chtějí zaujmout ty nejlepší lidi, kteří by rozšířili jejich pracovní tým.

Zmatený, chaotický a nekoordinovaný přijímací proces je často důvodem, proč ti nejlepší profesionálové nečekají a dávají přednost jiným společnostem, které s nimi jednájí tak, jak by si jejich zástupci sami přáli, aby se jednalo s nimi. Pokud je po přijímacím pohovoru následný proces nekonzistentní nebo chybí

dostatečná komunikace s kandidáty, je zřejmé, že kandidáti to budou považovat za nedostatek zájmu společnosti. Později, když společnost konečně zavolá, kandidáti již nejsou k dispozici nebo ztratili o danou společnost zájem. Můj hrubý odhad je, že ti nejlepší kandidáti ztratí zájem nejrychleji, a proč by ne – mají i jiné možnosti. Chcete-li zaujmout dobré uchazeče, musíte ukázat určitý zájem a obvyklou profesionální zdvořilost. Nejlepším způsobem, jak toho dosáhnout, je nastavení konzistentního přijímacího procesu a dobrá komunikace mezi firmou a kandidáty.

Některé jednoduché, zato efektivní nástroje, které společnost může použít ke zvýšení úspěšnosti přijímacího procesu, jsou:

Lepší spolupráce mezi oddělením HR a vedením firmy. Bohužel, opravdovou spolupráci a dobrou komunikaci mezi těmito články nevidím velmi často. Někdy si jedna ze stran myslí, že ta druhá pracuje pro ni. Existuje-li však synergie mezi oběma skupinami, lze to lehce poznat a kandidáti to rozeznají také. Nicméně mnohokrát se namísto synergie setkáváme spíše se snahou konkurovat si.

Žádné zdvořilostní pohovory. Neexistuje snad větší ztráta času, než když pohovor vede

osoba, která k tomu byla povolána až na poslední chvíli. Většinou se tak stává, pokud se osoba odpovědná za vedení pohovoru na setkání nedostavila, ať už z jakéhokoli důvodu. V podstatě to znamená, že se kandidát setkává s někým, kdo není schopen zcela zodpovědět jeho otázky nebo poskytnout veškeré potřebné informace, a proto se může stát, že bude kandidát nucen zúčastnit se dalšího setkání, až bude opět přijímací konzultant k dispozici. Když kandidáti podstupují riziko organizování schůzek ve své pracovní době, snadno poznají, pokud byl jejich čas promrhaný. Je lepší pohovor zrušit a naplánotvat na jindy.



Pohotovost a včasné kontaktování po pohovoru. Pokud chcete uchazečům ukázat, že vaše společnost to s nimi myslí vážně, zajistěte, aby uchazeči, kteří se již zúčastnili pohovoru ve vaší firmě, byli nejlépe do 48 hodin po setkání kontaktováni. V případě, že další jednání není možné uskutečnit v blízké době, dejte kandidátům vědět, co mo-

hou dále očekávat, a to i v případě, že přijímací proces nebude pokračovat. Chcete-li oslabit své šance na přijetí dobrého kandidáta, nekontaktujte je a nechte je tápat v tom, co se po celou tu dlouhou dobu ve společnosti děje. Ale nebuďte pak překvapeni, že když jim po několika týdnech zavoláte a nabídnete práci, nebudou již mít zájem.

Komunikace a spolehlivost. Tohle téma souvisí s předchozím bodem – informování kandidátů, zejména těch, které chce firma najmout, má pro uchazeče velký význam, a tudíž je to i výhoda pro firmu samu. Žádný kandidát by neměl mít pochybnosti o dění v rámci přijímacího procesu po dobu delší než 10 dnů až dva týdny. Nechte uchazeče čekat více než tři týdny a riskujete ztrátu jeho zájmu. Pokud ho necháte čekat více než čtyři týdny, je to jednoduše urážka. Jsem si vědom toho, že v praxi je flexibilita v pracovním prostředí nezbytná, ale společnosti by neměly zacházet s kandidáty jako s neživými kusy papíru s nápisem „CV“, které mohou být založeny do šanonů a odloženy na pozdější dobu.

Michael Mayher, Managing Partner
MRI Worldwide – Prague



V aktuálním čísle měsíčníku
HR Management

se mimo jiné dočtete:

- Priority: Řízení talentů a leadership
- Aktuálnost „třiašedesátky“ trvá
- Studentská média a recruitment
- Případ ješitné matky
- Stabilizace a motivace klíčových lidí
- SPECIÁL: IT pro personalistiku

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

economia
OBSAH ROZHODUJE

AKTUÁLNĚ

Mentoring i pro ženy z neziskovek

Mentoringový program Odyssey, jehož zakladatelkou je Muriel Anton, generální ředitelka Vodafone ČR, bude letos poprvé prostřednictvím osobních setkání vedle žen z korporátního prostředí podporovat také manažerky působící v neziskovém sektoru. Tuto pilotní část programu zastřešuje Slovensko-český ženský fond ve spolupráci s Nadačí Vodafone a jejím primárním cílem je přenos know-how mezi komerční a neziskovou sférou. Zájemkyně z neziskového sektoru se mohou zapojit tak, že do 4. března vyplní přihlášku na www.womensfund.cz (Program Odyssey v části Aktivita fondu) či www.myodyssey.cz, kde najdou veškeré informace o projektu. V rámci pilotního kola bude vybráno několik manažerek, společně s nimiž se bude program pro neziskový sektor dále rozvíjet. (red)

ČSRLZ zvolilo nové vedení



Dne 15. února se uskutečnilo VI. Shromáždění členů České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů. Shromáždění členů zvolilo nové vedení ČSRLZ a odsouhlasilo strategii společnosti na další čtyři roky. Prezidentem ČSRLZ byl zvolen Ing. František Mika (viz foto), ředitel společnosti MMI. Viceprezidenty pro jednotlivé strategické oblasti se stali Jana Riebová pro strategii partnerství s managementem, Hana Krbcová pro strategii spolupráce s vedením, Jaroslav Durda pro strategii v regionech a Zdeněk Šimek pro strategii sociálního dialogu. (red)

Pobočka Right Management v ČR

Poradenská firma v oblasti řízení talentů a rozvoje kariéry Right Management ze skupiny Manpower otevírá pobočku v ČR. Povede ji Marcela Vacková, která dříve působila jako personalistka v T-Mobilu a Vodafone. Right Management nabídne v ČR služby v oblasti hodnocení potenciálu talentů, programy na rozvoj manažerů a lídrů, řízení efektivity firmy nebo zapojení zaměstnanců do dění v podniku.

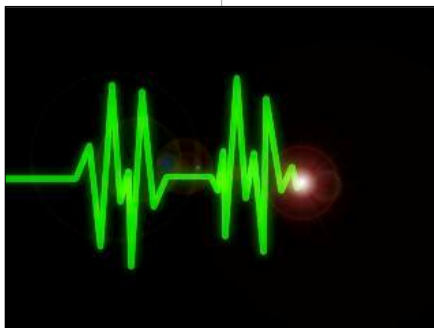
ZDRAVOTNÍ ASPEKTY

Srdeční záležitost aneb S čím počítat po infarktu myokardu

Nemoci oběhové soustavy jsou nejčastější příčinou úmrtí českých mužů a žen. Nejčastěji se jedná o infarkt myokardu (IM), aterosklerózu a ischemickou chorobu srdce. Což by nebyla natolik hrozná informace, kdyby se netýkala lidí v produktivním věku, nejčastěji na vrcholu kariéry. V posledních letech jsem v rámci svého postgraduálního vzdělávání dělala výzkum na předním pražském pracovišti, který byl zcela výjimečný šíří svého záběru. V současnosti jako personální psycholog společnosti Tres consulting s.r.o. přináším nejzajímavější fakta, která jsou určena pro lidi působící v oblasti lidských zdrojů.

Kdy jsme „ohroženým druhem“?

Představa, že se jedná o nemoc vynervovaných manažerů, je mylná. Zkoumala jsem skupinu stovek českých pacientů po tzv. předčasném IM (muži do 65, ženy do 75 let) a téměř polovinu pacientů tvořili právě lidé vyučení bez maturity. Často přitom jde o situaci nečekanou. To potvrzuje i údaj, že u 80 % pacientů to byl první projev srdečního onemocnění. Když se zdravotní situaci většiny z nich podíváme lépe na „zoubek“, zmiňovaná nečekanost se jeví jako relativní. Více než 60 % mužů a více než 40 %



žen s IM byli kuřáci. Jen pro srovnání – ve věkově vyrovnaném souboru lidí bez příznaků srdečně-cévních nemocí to bylo jak u mužů, tak u žen kolem 25 % kuřáků. Zdá se, že rozhoduje i počet denně vykouřených cigaret. Kuřáci mezi pacienty po IM byli mnohem silnější, než kuřáci v „běžné“ populaci. Výrazně vyšší podíl lidí trpících na vysoké hladiny cholesterolu ve skupině s infarktem by mohl být rovněž včasným varovným signálem. Představa tlouštíků jako ohroženého druhu z hlediska IM může být naopak trochu pomýlenou. Důležitější než hodnoty tzv. body mass indexu, deroucí se do astronomických výšin, je přítomnost tzv. centrální obezity čili nelichotivých tukových polštářků kolem pasu.

Doporučení: Nezanedbávejte proto sílu prevence a najděte si čas alespoň jednou ročně na návštěvu u lékaře. V roli zaměstnavatele zvažte, jaké stravovací možnosti poskytujete svým zaměstnancům a jaké benefity v podobě sportovního vyžití. Máte-li závodního lékaře, dbejte, aby šlo o kvalifikovaného odborníka, který bude poskytovat péči, a nejen formálně jednou ročně razítkem potvrdí zdravotní způsobilost.

Důležitá je i hlava!

Nejen míra opotřebení našeho těla, ale i stav mysli je rozhodujícím faktorem na pomyslných váhách „onemocnění – neonemocnění“. Lidová moudrost vyjádřená rčením „puklo mu ze žalu srdce“ byla opakovaně potvrzena ve výzkumu o vztahu deprese a rizika výskytu prvního

ho IM a následných prognóz o jeho vývoji. I ve skupině českých pacientů polovina žen (!) a čtvrtina mužů v čase hospitalizace po IM trpěla alespoň mírnými depresivními příznaky. Zejména ženy si stěžovaly, že zmiňovanými pocity smutku, pesimismu, znechucení ze sebe samé, plachosti, agitovanosti, pocitu podrážděnosti a bezraděje trpěly již několik týdnů, měsíců, někdy až let předtím, než se u nich projevil těžkost se srdíčkem. Přičemž jako nejčastější důvod těchto pocitů udávaly vleklé problémy v rodině (výskyt gamblerství a drogové/lékové závislosti, ztráta blízké osoby, rozvod, problém nezaopatřených dětí/vnučat apod).

Doporučení pro zaměstnavatele: Myslete na to, že zaměstnanec po prodělaném infarktu může kromě tělesných obtíží trpět i nepohodou v prožívání, která může rovněž ovlivňovat jeho pracovní výkon. Pokud jste byli s jeho výkonem v minulosti spokojeni, snažte se jej spíše podpořit. Nespolehejte jenom na úvahu, že pokud by mu „opravdu něco bylo“, lékař by to určitě poznal. V americkém šetření, publikovaném v prestižním časopise o psychosomatické medicíně, se zjistilo, že u tří čtvrtin pacientů po IM, kteří trpěli depresí, to zdravotníci přehlíželi nebo nerozpoznali. Pozitivem je, že se většina českých pacientů v průběhu roku se situací vyrovnala a v míře depresivních příznaků se po roce již nelišila od „běžné“ populace.

Krizový scénář

Co tedy může lidem po infarktu z hlediska psychiky pomoci? Důležité je obklopit se blízkými lidmi. Čeští pacienti po IM, kteří měli kolem sebe lidi, kteří je měli rádi, s nimiž mohli vést i důvěrné rozhovory a na něž se mohli obrátit se žádostí o pomoc, netrpěli v čase hospitalizace, ani rok po propuštění z nemocnice, tolik pocitu deprese, jako lidé bez dostatečné podpory svých blízkých. Svou kvalitu života popisovali, i navzdory nemoci, jako lepší než „opuštění“ pacienti a rychleji se vraceli zpátky do normálního života. Je rovněž důležité myslet pozitivně a nepodléhat emocím.

Zajímavá je dvojí tvář strategie vyrovnávání se se stresem, nazývaná výstižně jako popírání. (Mezi její nejčastější projevy patří odmítání uvěřit, že nežádoucí situace vznikla, vedoucí někdy i k chování „jako by“ se nic nestalo.) Tato strategie pomáhala českým pacientům na koronární jednotce zmírňovat pocity úzkosti. Z dlouhodobého hlediska se ale ukázala jako neúčinná – vedla k pomalejšímu průběhu rekonvalescence.

Doporučení pro kolegy: Pokud víte, že váš kolega, který leží v nemocnici, žije spíše osaměle, a jestliže najde onu pomyslnou napůl

(Pokračování na stránce 3)

18. ročník prestižní soutěže manažerských osobností

14. duben 2011
DEN ÚSPĚŠNÝCH MANAŽERŮ A FIREM
 Další info: www.manažerroku.cz, www.msf.cz

Na podpory v nezaměstnanosti loni stát vydal méně než v roce 2009

Na podpory v nezaměstnanosti stát loni vydal 13,35 mld. Kč, tj. o 1,7 miliardy méně než v roce 2009. Průměrná míra nezaměstnanosti přitom dosahovala 9 %, o 1 % více než v předchozím roce. Vyplývá to z údajů Ministerstva práce a sociálních věcí (MPSV).

V průměru bylo loni na úřadech práce každý měsíc zaregistrováno 529 684 lidí. To je o 56 321 více než v předchozím roce.

Jedním z důvodů poklesu výdajů na podpory v nezaměstnanosti je přibývajících počet dlouhodobě nezaměstnaných. Např. na konci prosince 2010 bylo na úřadech práce registrováno déle než půl roku přes 273 tisíc lidí, což je téměř o 25 tisíc více než rok předtím. Nezaměstnaní v závislosti na svém věku po pěti až jedenácti měsících po registraci na úřadu práce ztratili na podporu nárok. Dalším důvodem může být i mírný pokles výše podpory: v roce 2009 činila na základě údajů MPSV 5854 Kč měsíčně, loni to bylo 5401 Kč.

Den daňové svobody 20. června

Češi letos přestanou pracovat na stát ve stejný den jako loni. Tzv. den daňové svobody připadá i letos podle výpočtů společnosti Patria Finance na 20. června. Jako den daňové svobody se označuje pomyslný okamžik, od kterého jde veškerá mzda na konto občana. Do té doby naopak veškerý příjem připadá státu.

Podnikatelů v ČR přibývá

Podnikatelů v ČR na konci minulého roku bylo 2 233 474 osob, což je o necelých 60 tisíc více než na konci roku 2009. Na základě údajů Ministerstva průmyslu a obchodu o tom informoval server Podnikatel.cz. Zvýšil se přitom počet podnikajících fyzických osob i právnických osob, tedy firem. Počet podnikatelů fyzických osob vzrostl o více než 40 tisíc na 1 908 925, počet právnických osob se zvýšil o necelých 20 tisíc na 324 549. Také počet podnikatelů cizinců loni stoupl, jejich počet dosáhl 90 983. Loni se též podařilo po několika letech prolomit hranici 3 mil. živnostenských oprávnění, nejvíce jich živnostenské úřady evidovaly přes 4 mil. v pololetí 2008.

(Pokračování ze stránky 2)

plnou láhev, vnímá ji spíše jako poloprázdnou, můžete očekávat, že průběh rekonvalescence u něj může být náročnější a pomalejší. A veselý tón hlasu v telefonním sluchátku oznamující vám: „Tak mi tedy natočili EKG a měl jsem ho TAM!“ může spíše než o banálnosti zdravotní komplikace svědčit o masivních pocitech úzkosti, které jsou popírány a rovněž mohou průběh uzdravování spíše komplikovat.

Co očekávat

Očekávání českých pacientů ohledně vývoje jejich nemoci se ukázala mnohdy jako nerealistická. Nejvýraznější byl rozdíl v rychlosti návratu do práce. Většina pacientů očekávala návrat do měsíce, v realu se nejčastěji vraceli

za půl roku. Pětina pacientů se v průběhu následujícího roku do práce nevrátila vůbec.

Doporučení pro kolegy: Pokud tedy budete pátrat po tom, kdy můžete očekávat návrat kolegy zpátky, myslte na to, že předpovědi, které uslyšíte, mohou být výrazně zkráceny už zmiňovaným mechanismem popírání, ale také nedostatkem zkušenosti „čerstvého pacienta“ s novou situací. Zejména u fyzicky náročnějších prací návrat ani nebude možný. Pokud chcete být nápomocný, zkuste spíše sehrát pro kolegu podpůrnou roli. Sociální opora se totiž prokázala být nejsilnějším faktorem v procesu zotavování a tím i rychlejšího návratu pacientů zpátky do běžného života.

PhDr. Alexandra Pilipčincová, Ph.D.,
managing partner LIGS.

VZDĚLÁVÁNÍ

Osobnosti vzdělávání dospělých roku 2010

Česká andragogická společnost, Asociace institucí manažerského vzdělávání a společnost London International Graduate School (LIGS) vyhlásily vítěze soutěže Osobnost vzdělávání dospělých 2010 a LIGS AWARDS 2010. Slavnostní večer se pořádal v hotelu Parkhotel Praha a byly předány ceny ve třech kategoriích.

Nejdříve to byly dvě kategorie soutěže „Osobnost vzdělávání dospělých 2010“.

Vítězem kategorie „Rozvoj teorie vzdělávání dospělých a andragogiky“ se stal prof. PhDr. Jan Průcha, DrSc., který patří mezi přední odborníky na teorii vzdělávání. Je zakladatelem České asociace pedagogického výzkumu, působí v mezinárodních vědeckých organizacích a redakčních radách odborných časopisů zaměřených na vzdělávání.

Vítězem kategorie „Praktická aplikace vzdělávání dospělých a andragogiky (trenér, školič, lektor, tutor, kouč apod.)“ je Ing. Zdeněk Maryško, MBA, patřící mezi přední české specialisty na behaviorální trénink v oblasti managementu a projeje.



Poslední předávanou cenou byla cena LIGS AWARDS 2010. „Tato soutěž si klade za cíl najít a představit osobnosti, které se podle názoru navrhovatelů nejvíce podílejí na rozvoji celého odvětví dalšího profesního vzdělávání v ČR,“ řekl PhDr. Pavel Makovský, MBA, managing partner LIGS.

Vítězem LIGS AWARDS 2010 je PhDr. Jaroslav Veteška, Ph.D. Doktor Veteška je přední český odborník na vzdělávání dospělých, andragogiku a rozvoj lidských zdrojů. Přednáší na Univerzitě Jana Amose Komenského Praha a na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze. Vede a účastní se řešení mnoha tuzemských a zahraničních grantů a výzkumných projektů v oblasti modernizace a inovace dalšího profesního vzdělávání.

Celkem bylo do všech kategorií nominováno 33 kandidátů, ze kterých odborná porota vybrala vítěze jednotlivých kategorií. Porotu tvořili zástupci České andragogické společnosti, Asociace institucí manažerského vzdělávání a London International Graduate School. (red)

PRŮZKUM

Regus: Sedm prohrůšek při dojíždění do práce

Závěry nového průzkumu společnosti Regus, poskytovatele řešení pracovních prostor, pomohly odhalit u řidičů a osob využívajících veřejnou dopravu nejzásadnější příčiny stresu z dojíždění, snižující produktivitu a pocit uspokojení z práce. Pracovníci dojíždějící do práce v ČR v průzkumu uváděli, že jim nejvíce vadí agresivita za volantem vznikající následkem dojíždění do práce. Jako další nejzávažnější stresové faktory také byli často uváděni nebezpeční řidiči, příliš hlasité telefonáty a nepříjemný odér ostatních spolucestujících.

Průměrná doba dojíždění jedním směrem je v ČR 27 minut, ale 12 % Čechů trvá dojíždění do i z práce více než tři čtvrtě hodiny. Doba

dojíždění je ale menší problém než dojem ze samotného dojíždění. Žádná společnost určitě nechce, aby zaměstnanci přicházeli do práce unavení a vystresovaní a nemohli plnit pracovní závazky.

Společnost Regus proto doporučuje využívat flexibilní pracoviště i pracovní dobu, díky kterým je možné vyhnout se všem těmto stresovým faktorům a vysilujícím činnostem, které mohou mít neblahý vliv na výkonnost, motivaci a spokojenost zaměstnanců. Dojíždění na pracoviště, které se nachází blíže domovu, navíc v pracovní době mimo dopravní špičku je často ten nejlepší způsob, jak se vyhnout

(Pokračování na stránce 4)

PERSONÁLIE



• Od února je novým generálním ředitelem společnosti Mercedes-Benz ČR (MBCZ) **Florian Müller**. Ve funkci střídá Tilla Oberwördera, který stál v čele firmy od roku 2007 a nyní bude v centrále

Daimler AG zodpovědný za celosvětový prodej dodávkových vozidel Mercedes-Benz.

• Finančním ředitelem skupiny **Internet Retail**, do které patří i Kasa.cz, se stal bývalý oblastní ředitel České spořitelny **Jiří Housa**. Nahradiť **Romana Novotného**, který nadále ve firmě zůstane jako jeden z akcionářů.

• Advokátní kancelář **Havel, Holásek & Partners** rozšiřuje tým o dalšího partnera – **Petra Kadlece**. Kadlec pracoval v této kanceláři již v letech 2003–2007, poslední tři roky působil na Generálním ředitelství Evropské komise pro hospodářskou soutěž v Bruselu.

• Od 1. 2. je **Michal Jelínek**, předseda představenstva OKIN GROUP, generálním ředitelem **OKIN GROUP**. Ve funkci střídá **Ladislava Nováka**.

• Viceprezidentem pro obchod a marketing **Českých aerolinií** byl jmenován **Jiří Marek**. Dosud byl výkonným ředitelem pro obchod ČR. Marek přišel z letecké společnosti Malév.

• Dosavadního ředitele **Alexandra Heyna** ve funkci managing directoru farmaceutické společnosti **Bayer** vystřídá **Jens Becker**. Becker ve společnosti pracuje už od roku 1984.

• Na pozici senior account manažera **Fleishman-Hillard** nastoupil **Ondřej Peterka**. Poslední dva roky působil jako account manažer v agentuře Stance Communications.

• Vedoucí PR a marketingu v **Jones Lang LaSalle** se stala **Nika Frouzová**. Tým správy nemovitostí na pozici senior property manažera posiluje **Jan Kotaska**.

• Brand manažerkou značky **Staropramen** se stala **Eva Zlámalová**. Ve společnosti **Pivovary Staropramen** pracuje třetím rokem, doposud v oddělení marketingu působila na pozici junior brand manažerky značky Staropramen.

• Ředitelem inzerce ve vydavatelsví **Economia** se stal **Jan Plamínek**. V médiích se pohybuje přes deset let (Ringier, Mladá fronta).

• **Alex Monestier** byl jmenován manažerem odpovědným za pobočky poradenské společnosti **SpenglerFox** v ČR a na Slovensku. V minulosti pracoval např. v uruguayské firmě Urufor nebo Procter & Gamble ČR.

• **Krisztína Bogdán** se stala zástupkyní ředitelky české pobočky **Commerzbank**. Přichází z maďarské pobočky, kde působila jako ředitelka zahraničních bankovních operací.

• **Miloš Vojnar** byl jmenován ředitelem společnosti **Luminus**, dodavatele elektřiny a plynu. Ve firmě působí už od roku 2006.

• Ředitelem **AXA** pro obchod neživotního pojištění pro ČR a Slovensko je **Ján Kusý**. V letech 2005–2009 působil jako ředitel makléřského obchodu ve společnosti UNQA.

• Generálním ředitelem české pobočky společnosti **SAS** je **Jan Medřický**. Přichází s více než desetiletými zkušenostmi z oboru ve společnostech Oracle, NCR, Informatica a Sybase.

(Pokračování ze stránky 3)

stresu a prožít klidnější a mnohem produktivnější pracovní den.

Šedý prohrášku při dojíždění v ČR:

1. Agresivita
2. Špatní/nebezpeční řidiči

3. Tělesný zápach, zkažený dech nebo zapáchající jídlo ostatních dojíždějících
4. Nečistota a přetápění v hromadné dopravě
5. Zpoždění a provozní závaty
6. Lidé telefonující příliš nahlas
7. Hrubé chování ostatních cestujících (red)

PRÁVNÍ PORADNA

Možnosti zaměstnavatele v rámci flexibilního zaměstnávání

Snaha o pružné reakce na trhu práce a řešení vysoké míry nezaměstnanosti a nízké efektivity práce nutí zaměstnavatele stále více zvažovat využití flexibilních forem práce.

Mezi klasické přístupy k organizaci práce dnes patří zejména práce přesčas, zkracování pracovní doby, uzavírání pracovních poměrů na dobu určitou nebo na kratší pracovní dobu. K novějším patří dočasné zaměstnávání prostřednictvím agentur práce, různé druhy pružné pracovní doby, práce z domova nebo jiného místa (tzv. homeworking nebo teleworking), rotace práce nebo sdílení pracovního místa.

V České republice nejsou zatím netradiční a flexibilní formy práce příliš časté. Velká část českých zaměstnanců pracuje v pracovním poměru na dobu neurčitou a po stanovenou týdenní pracovní dobu. Z atypických způsobů organizace práce zaměstnanců se nejčastěji využívá přesčasová práce, práce na směny a práce v nesociální pracovní době (např. v noci nebo v sobotu a neděli). Pracovní právní předpisy navíc některé nově rozvíjející se flexibilní formy práce nedefinují, takže zaměstnavatelé jsou odkázáni na stávající pracovní právní instituty upravené zákonem práce a ostatní záležitosti jsou předmětem dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

Flexibilní formy práce lze rozdělit do dvou skupin – flexibilní formy zaměstnávání a flexibilní formy organizace pracovní doby. Mezi flexibilní formy zaměstnávání lze zahrnout:

- Pracovní poměr na dobu určitou – je možné ho sjednat celkem na dobu dvou let s určitými výjimkami, např. vážné provozní důvody na straně zaměstnavatele.
- Pracovní poměr s kratší pracovní dobou – zaměstnanci přísluší mzda (plat) odpovídající této kratší pracovní době.
- Dočasné zaměstnání prostřednictvím agentury práce – uživatel se nestává zaměstnavatelem dočasně přidělených zaměstnanců, ale přiděluje jim práci, kterou organizuje a kontroluje.
- Domácí práce/práce na dálku – jde o plnění pracovních úkolů prostřednictvím informačních a telekomunikačních technologií z odliš-

ného místa, než je pracoviště zaměstnavatele (např. z bydliště zaměstnance nebo od zákazníka zaměstnavatele).

• Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr – jsou vhodné pro práce malého rozsahu nebo dočasného či ojedinelého charakteru.

Pokud již dojde k uzavření pracovního vztahu, zaměstnavatel má dále možnost flexibilně organizovat pracovní dobu zaměstnanců. Do atypických (flexibilních) forem organizace pracovní doby je možné zařadit např.:

- Zkracování pracovní doby bez snížení mzdy – musí být upraveno kolektivní smlouvou nebo vnitřním předpisem.

- Práce přesčas – je nutné dodržet zákonné limity pro nařizenou a dohodnutou práci přesčas.

- Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby – průměrná týdenní pracovní doba nesmí přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu za období nejvýše 26 týdnů po sobě jdou-

cích (resp. 52 týdnů, pokud to stanoví kolektivní smlouva) a délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin.

- Konto pracovní doby – při jeho uplatnění může zaměstnavatel ve vyrovnávacím období zaměstnanci přidělovat práci podle své potřeby s tím, že zaměstnancům bude vyplácet stálou mzdu ve výši nejméně 80 % průměrného výdělku.

- Pružná pracovní doba – může být stanovena formou pružného pracovního dne, týdne nebo čtyřtýdenního období.

- Rotace práce, sdílení pracovního místa – spočívají v působení více pracovníků na jednom pracovním místě.

Vzhledem k tomu, že flexibilních forem práce je celá škála a jejich dopady na pracovní právní vztahy jsou různé, je nutné vždy posoudit vhodnost dané formy pro určitého zaměstnavatele. Užití jednotlivých flexibilních způsobů zaměstnávání je závislé zejména na druhu práce konkrétního zaměstnance a předmětu podnikání zaměstnavatele.

Klára Valentová, specialista
na pracovní právo
advokátní kancelář Ambruz & Dark

• Novým členem představenstva České pojišťovny byl od 1. 2. jmenován **Milan Beneš**. Představenstvo ČP je čtyřčlenné, jeho předsedou je **Ladislav Bartoníček**, místopředsedy jsou **Pavel Řehák** a **Marcel Dostál**.



• **Jana Čurdová** se stala novou manažerkou pro rozvoj partnerské sítě **CoolPeople**. Aktuálně se bude starat o 262 partnerů, kteří spolupracují při obsazování pozic v IT firmách.

• Ředitelem provozu (Chief Operations Officer) **GE Money Bank** je od 1. 1. **Michael Augustin**. V této bance pracuje již osm let.

• Od 1. 2. se stal **Frank Fripon** novým ředitelem finanční divize **ČSOB Pojišťovny**. Na této pozici vystřídal **Jaroslava Hirschovou**. Frank Fripon pracuje ve Skupině KBC na různých pozicích od roku 1996.

• Spojením on-line marketingové agentury Moonline a fullservisové agentury PR Attack vznikla nová agentura **Full Attack**. Její ředitelkou a jedním z jejích jednatelek je **Radka Bergerová**, dosavadní ředitelka PR Attack, druhým jednatelem a digitálním ředitelem je **Martin Berger**, který deset let řídil Moonline. Z agentury Filip Media přešla do Full Attack na pozici marketingové ředitelky **Hana Maříková**. Dále přišel **Jan Rous**, který vedl CRM divizi McCann-Erickson a ve Full Attack bude mít na starosti rozvoj nového byznysu.

• Ředitelem energetické skupiny **E.ON Czech** pro oblast rozvoje managementu a organizace byl jmenován **Karsten Peter**.

• Obchodním ředitelem internetové firmy **Tiscali Media** je **Michal Kubík**, který od roku 2001 působil na manažerských postech v Živnostenské bance, CeWeColor a Mafře. Nahradí **Davidu Martináskou**. Kubík se stane i novým členem představenstva Tiscali Media.

• **Petra Vavřková** rozšířila obchodní tým společnosti **Tata Global Beverages Czech Republic**. Pozici obchodní manažerky pro nezávislý trh převzala od **Pavla Pokorného**, který se stal obchodním ředitelem společnosti.

• Obchodní ředitelkou společnosti **Cofidis** se stala **Jaroslava Glaserová**. Glaserová má bohaté pracovní zkušenosti z finančního sektoru, mj. z GE Money ČR a z firmy Essox.

• Do společnosti **Reckitt Benckiser** nastoupila **Barbora Baťková**, brand manažerka značky Airwick. Přichází ze společnosti L'Oréal.

• Ředitelem sektoru zemědělství **GE Money Bank** se stal **Mojmír Severin**. Předtím vedl dceřinou společnost GE Money Bank, Agro-Consult Bohemia.

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

**HOFÍREK
CONSULTING**

www.hofirek.cz