

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

magisterské kombinované studium  
1998-2008

Markéta Hegerová

**Personální poradenství**

**Personal Consultancy**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracoval/a zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, kterých jsem použil/a.

## OBSAH

Resumé	5
Summary	6
0 Úvod	7
1 Poradenství	9
1.1 Poradci	9
1.2 Průběh poradenského procesu	10
1.2.1 Fáze poradenského procesu	11
2 Personální řízení	13
2.1 Vývoj personálního řízení	14
2.2 Personální činnosti v organizacích	16
2.3 Představitelé personálního řízení v podniku	17
2.3.1 Personalista organizace	19
3 Personální poradenství	21
3.1 Personální poradenství v podniku	21
3.2 Externí personální poradenství	22
4 Personální agentury v České republice	24
4.1 Povolení ke zprostředkování zaměstnání	24
4.2 Nabídka služeb personálních agentur	26
4.3 Personální agentura a uchazeč o zaměstnání	34
4.3.1 Komunikace mezi agenturou a uchazečem	35
4.3.2 Personální poradenství uchazečům o práci	36
4.3.3 Pracovní příležitosti pro čerstvé absolventy	39
4.4 Personální agentury a uchazeči na českém trhu práce v současnosti	42
5 Konzultant v personální agentuře	44
5.1 Profil personálního konzultanta	44
5.1.1 Výběr nového personálního konzultanta	44
5.1.2 Konzultant – personalista a obchodník v jedné osobě	45
5.2 Konzultant v oblasti zprostředkování práce na trvalý pracovní poměr	47
5.2.1 Kontakt konzultanta s klienty agentury	47
5.2.2 Kontakt konzultanta s uchazeči o zaměstnání	49

5.2.3 Role konzultanta jako prostředníka mezi uchazečem a klientem	52
5.2.4 Organizačně-administrativní práce konzultanta	53
5.3 Konzultant v oblasti dočasného přidělování zaměstnanců	54
5.3.1 Kontakt konzultanta s uchazeči o zaměstnání a klienty agentury	54
5.3.2 Administrativní práce konzultanta	56
5.4 Porovnání rolí a pracovní činnosti personálních konzultantů	56
6 Personální poradenství pro firmu Medifin	59
6.1 Personalistika ve zdravotnických organizacích	60
6.1.1 Lidské zdroje ve zdravotnictví	60
6.1.2 Získávání a výběr nových pracovníků	61
6.1.3 Právní náležitosti vzniku pracovního poměru	62
6.1.4 Personální činnosti ve zdravotnictví	64
6.2 Představení společnosti Medifin	65
6.2.1 Situace v poliklinice Kartouzská	65
6.2.2 Pracovní nabídka Medifinu zaměstnancům Zdravotnického zařízení Smíchov	66
6.3 Příprava na nábor nových zaměstnanců Medifinu	67
6.3.1 Harmonogram náboru nových zaměstnanců Medifinu	68
6.4 Návrhy opatření po nástupu nových zaměstnanců Medifinu	73
6.5 Závěrečné zhodnocení projektu převzetí nových zaměstnanců firmou Medifin	76
7 Závěr	77
8 Soupis bibliografických citací	80

## Resumé

Diplomová práce se zaměřuje na problematiku personálního poradenství, zejména na prostředí personálních agentur. Úvodní část je orientována na teorii poradenství, personální poradenství a personální řízení v organizacích. Hlavní téma práce je obecně zaměřeno na personální agentury v České republice a na charakteristiku pracovní činnosti a role personálních konzultantů. Dále je popsán proces spolupráce a komunikace mezi uchazečem o práci, personálním konzultantem a klientem v oblasti zprostředkování zaměstnance. Práce zahrnuje popis charakteristické pracovní činnosti konzultantů se zaměřením na dva typické produkty agentur, kterými jsou tzv. recruitment a tzv. temporary help, posléze následuje srovnání práce konzultantů s tímto zaměřením. V závěrečné kapitole je popsáno řešení personálního projektu, který se týkal převzetí pracovníků příspěvkové organizace Zdravotnické zařízení Smíchov novým provozovatelem polikliniky Kartouzská, a to soukromou společností firmou Medifin. Autorka diplomové práce v projektu působila v roli personálního poradce, který připravil a realizoval nábor a přijetí nových zaměstnanců k firmě Medifin s ohledem na dodržení platných zákonů v České republice, zejména pak aktuálního zákoníku práce a dalších souvisejících předpisů.

## Summary

This diploma thesis is focused on problems in personal consultancy, especially on the agenda of personal agencies. The introductory part deals with consultancy theory, personal consultancy and personal management in organizations. The main theme of this work is general information on personal agencies in the Czech Republic, characteristic of their activities and the role of personal consultants. The next chapter includes a description of cooperation and communication among candidates, a personal consultant and a client in the process of recruiting workers. This is followed by characteristics of working tasks of personal consultants for two typical products of personal agencies – recruitment and temporary help. It includes a comparison between working tasks of the two above mentioned types of personal consultants. The final chapter describes the solution of my personal project. This project analysed the taking-over of all employees of the contributory organization of Zdravotnické zařízení Smíchov by a new managing company of the Kartouzská Health Care Centre – the private company of Medifin. The author of this diploma thesis was acting as a personal consultant in this project, and was involved in the implementation of recruiting and affiliation of new workers - to the Medifin company, respecting the current legal norms in the Czech Republic, namely the Labour Code and the related legislation.

# 0 Úvod

Podnět k tématu své diplomové práce jsem získala před pěti lety v době svého působení v personální agentuře Start. Jakožto personální konzultant a později jako vedoucí pobočky jsem se v rámci pohovorů setkávala s častým zájmem uchazečů o profesi konzultanta. Cílem mé práce je vytvoření základní představy o fungování personálních agentur, dále o profesi konzultanta a o jeho možných odborných zaměření podle nabízených služeb agentury.

V úvodní části své práce jsem čerpala převážně z odborné literatury. První kapitola je zaměřena na vysvětlení pojmu poradenství a na objasnění odpovědnosti samotného poradce, druhá kapitola je věnována vývoji personálního řízení a personálním činnostem v organizacích, se zaměřením na jednotlivé nositele personálního řízení ve firmě. V třetí kapitole je charakterizováno personální poradenství, které je zde rozlišeno na interní poradenství, resp. personální poradenství v rámci konkrétního podniku a externí, které zajišťují různé personálně-poradenské společnosti.

V hlavní části práce jsem zpracovala problematiku personálních agentur. Ve čtvrté kapitole zmiňuji specifika personálních agentur včetně stanovených podmínek při jejich zakládání. Po prostudování nabídek služeb agentur jsem uvedla a popsala nejčastěji se vyskytující produkty personálních agentur. V další části jsem popsala specifika vztahu a komunikace mezi personální agenturou a uchazečem o zaměstnání. Pátou kapitolu jsem sestavila na základě vlastních zkušeností z mého působení v agentuře Start. Popsala jsem obecný profil personálního konzultanta a následně jsem se zaměřila na specifikaci pracovní činnosti dvou typů konzultantů, a to konzultanta pro zprostředkování pracovníků na trvalý pracovní poměr, tzv. recruitment a konzultanta pro dočasné přidělování zaměstnanců agentury klientům, tzv. temporary help. Dále jsem popsala proces při obsazování volného pracovního místa, a to od schůzky s klientem a analýzy pracovního místa, přes pohovory s uchazeči o

zaměstnání až po úspěšné zprostředkování kandidáta klientovi. Na konci této kapitoly uvádím celkové porovnání obou výše zmíněných typů konzultantů.

V závěrečné kapitole jsem uvedla vlastní zkušenosti s personálním poradenstvím ve firmě Medifin. Firma Medifin se stala novým provozovatelem a správcem polikliniky Kartouzská v Praze 5, čímž přebrala veškeré činnosti i zaměstnance stávajícího provozovatele příspěvkové organizace Zdravotnické zařízení Smíchov (dále ZZS). Ve své práci popisuji proces náboru stávajících pracovníků ZZS, který zahrnoval prvotní vyjednávání ohledně nabízených pracovních podmínek, vytváření pracovních-právních dokumentů, dále následoval nástup a přijetí nových zaměstnanců k soukromému subjektu firmě Medifin. Vzhledem k tomu, že se mé dosavadní zkušenosti v personalistice týkaly pouze výběru a doporučování kandidátů v rámci pozice personálního konzultanta, nabídka Medifinu se pro mne stala velkou výzvou vyzkoušet si, zda v závěru svého vysokoškolského studia již obstojím jako firemní personalista.

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce PhDr. Renatě Kocianové, Ph.D. za její celkovou podporu a poskytnutí odborných rad při psaní této práce.

# 1 Poradenství

Poradenství je v odborné literatuře definováno mnoha způsoby. Steele označuje pojmem poradenství „... jakýkoli způsob poskytování pomoci zaměřený na obsah, proces nebo strukturu úkolu anebo řady úkolů, kde poradce nenese skutečnou odpovědnost za provedení samotného úkolu, nýbrž pomáhá těm, kteří tuto odpovědnost mají.“ (Kubr, 1991, s.18) Další odborníci Greiner a Metzger, nahlízejí na poradenství jako na specifickou odbornou službu „... smluvně zajišťovanou a poskytovanou organizacím speciálně vyškolenými a kvalifikovanými osobami, které objektivně a nezávislým způsobem pomáhají zadavatelské organizaci identifikovat a analyzovat problémy v řízení, doporučují řešení těchto problémů a pomáhají, jsou-li o to požádány, při implementaci řešení.“ (Kubr, 1991, s.18)

## 1.1 Poradci

Poradce je osoba, která ze své pozice ovlivňuje jiného člověka, skupinu či organizaci, ale není v jeho pravomoci cokoli přímo změnit nebo realizovat (Block, 1981, s.1). Být poradcem v jakémkoli oboru nese určité nároky na odborné znalosti a osobnostní předpoklady daného jedince. Kocianová klade důraz na intelektuální schopnosti, komunikační schopnosti a schopnost naslouchat, motivovat, přesvědčovat atd. (Kocianová, 2007, s. 9). Podle Horalíkové by měl poradce kromě svých odborných kompetencí splňovat osobnostní předpoklady jako např. dobrý úsudek, schopnost analýzy, schopnost chápat lidi a pracovat s nimi, schopnost komunikovat a motivovat, emocionální zralost, osobní iniciativa a morální kvality (Horalíková, 2006, s. 209). Z mého pohledu je u poradce důležité příjemné a profesionální vystupování, dále by měl spolehlivě a důvěryhodně působit na své klienty. U profese poradce je velmi podstatné průběžné vzdělávání předně v oboru týkající se jeho poradenské činnosti a zájem o všeobecné

dění kolem nás. Kubr uvádí, že poradci, kteří se zabývají poradenskou službou v určitém oboru, odpovídají za své kvalifikované doporučení, ale nenesou přímou odpovědnost, která z přijetí takového doporučení vyplývá. Za základní schopnosti poradce považuje Kubr umění udělit správnou radu, správným způsobem, správné osobě a ve správnou dobu (Kubr, 1991, s. 20–21). Poradce by měl umět dobře zhodnotit situaci a na základě toho objektivně doporučit, co by měl klient neboli zadavatelská organizace pro vyřešení problému či situace učinit.

Z hlediska místa působení můžeme rozlišovat poradce interní a poradce externí. **Interní poradce** působí v rámci svého zaměstnání při řešení pracovních úkolů a vztahů na pracovišti. Výhodou těchto poradců (např. firemní personalisté, právníci, psychologové apod.) je dobrá znalost prostředí a přístupnost k potřebným informacím pro vyřešení problému. Oproti tomu externí poradenství je zajišťováno **externími poradci** z vnějších zdrojů (Kocianová, 2007, s. 9). Externí poradci mohou firmu obohatit o nové zcela nezávislé pohledy a názory na různé problémy či situace.

## 1.2 Průběh poradenského procesu

Poradenský proces probíhá mezi poradcem, resp. konzultantem a jeho klientem, který je zadavatelem objednávky poradenské služby. Jedná se o jejich společnou činnost, která má vést k vyřešení specifického problému a implementování žádoucích změn v zadavatelské organizaci (Kubr, 1991, s. 29). Klientem nemusí být pouze jedna osoba, může jím být celé oddělení, projektový tým nebo vrcholoví manažeři společnosti. Block doporučuje, aby se konzultant osobně setkal se všemi zainteresovanými osobami, ať už jde o řadové pracovníky nebo osoby s vysokým postavením ve firmě, které mu tak mohou poskytnout přesnější odpověď na otázku, co od něj klient přesně očekává a jestli jeho naplánovaný postup pro vyřešení problému povede k uspokojení klienta (Block, 1981, s. 56).

## 1.2.1 Fáze poradenského procesu

Poradenský proces má různé fáze. Armstrong uvádí následující jednotlivé kroky, které by měla firma učinit při výběru a využívání poradců:

- definovat svoji potřebu a stanovit, jakou přidanou hodnotu mohou poradci nabídnout,
- zdůvodnit použití externích poradců s ohledem na jejich odbornost, objektivitu a schopnost přinést něco, co by jinak nebylo k dispozici,
- jasně definovat cíle spolupráce v podobě konečných výsledků a podmínek pro jejich předložení,
- požádat tři až čtyři firmy nebo nezávislé poradce k vytvoření a předložení návrhu a nabídky,
- na základě zhodnocení získaných nabídek a posléze rozhovorů s poradci vybrat nejvhodnějšího poradce,
- před potvrzením výběru je vhodné vyžádat si reference,
- schválit a podepsat smlouvu, a to vždy v písemné formě. Smlouva by měla obsahovat soubor dodávaných služeb, termíny a náklady, způsob úhrady a podmínky pro ukončení smlouvy,
- schválit podrobný program projektu,
- pečlivě monitorovat postup práce, avšak bez nemístného zasahování do každodenní práce poradců, a hodnotit výsledky (Armstrong, 2007, s. 74–75).

Kubr doporučuje jednoduchý pětifázový model poradenského procesu, který se skládá ze vstupu, diagnózy, plánování akce, implementace a ukončení, a to následovně:

- Ve vstupní fázi se poradce kontaktuje s klientem, pohovoří s ním o problémech či změnách, které klient hodlá řešit nebo zavést do firmy za pomoci osloveného poradce. Na základě získaných informací konzultant vytvoří písemnou nabídku s plánovaným návrhem řešení problému a poradenskou smlouvu. Spolupráce mezi oběma stranami může hned ve vstupní fázi ztroskotat na tom, že návrh zakázky nemusí být vytvořen dle představ zákazníka nebo že

klient s poptávkou poradenství osloví více poradců a zakázku získá jenom jeden z nich.

- Dohodnou-li se obě strany na spolupráci, konzultant začne s druhou fází procesu, a to hloubkovou diagnózou problému, aby zjistil a analyzoval jeho faktický stav. Na základě zjištěných informací už konzultant může přemýšlet o návrhu řešení problémů a vyvozovat určité závěry.
- Třetí fáze slouží k tzv. naplánování akce. Konzultant pracuje na alternativních řešeních, následně vypracuje plán na implementaci změn a předloží ho klientovi k rozhodnutí. Strategie a taktika pro implementaci změn by měla brát v potaz možnost vzniku problémů s pracovníky v organizaci v souvislosti s jejich předvídatelným odporem vůči změnám.
- Čtvrtá fáze konzultace, kterou je implementace změn, prověří vhodnost návrhů vypracovaných poradcem ve spolupráci s klientem. V této fázi se můžou objevit nově vzniklé skutečnosti a problémy, které povedou ke změnám v projektu a plánu celé akce. Některé poradenské úkoly končí v momentě předání akce, a to před implementací (např. v USA zahrnuje implementaci ne více než 30-50% zadaných poradenských úkolů).
- Pátá fáze se týká ukončení celého poradenského procesu. Dochází ke zhodnocení poradcova výkonu během zakázky, jeho zvoleného přístupu k řešení problému, dále se hodnotí uskutečněné změny a dosažené výsledky, a to ze strany zákazníka i samotného poradce (Kubr, 1991, s. 32–33).

## 2 Personální řízení

Personální řízení se obecně zabývá lidmi v organizaci. Armstrong rozlišuje pojmy personální řízení, které se zabývá získáváním, organizováním a motivováním lidských zdrojů, a řízení lidských zdrojů, které definuje jako „... strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují ...“ (Armstrong, 2007, s. 26). Palán u pojmu personální řízení odkazuje na řízení lidských zdrojů, které považuje za „... oblast řízení, které se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace a jejich vztahy v rámci organizace s cíle aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku i jednotlivce.“ (Palán, 2002, s.186–187)

V historických souvislostech nezaujímal člověk v organizaci vždy první místo. Využívání lidského potenciálu prošlo podle Trunečka třemi vývojovými etapami, a to: člověk – stroj, člověk – zdroj a člověk – znalost (Kocianová, 2004, s. 58). Kvalitní pracovníci se v současné době stávají důležitým prostředkem k dosažení úspěchu firmy a k jejímu uplatnění se na poli konkurence. Management společnosti by si měl dobře uvědomit důležitost a mnohdy nenahraditelnost svých zaměstnanců pro dosahování firemních cílů, takže péče o zaměstnance (jejich vzdělávání a rozvoj, uspokojování potřeb apod.) by měla být pro každou firmu jednou z jejích priorit. Řízení lidských zdrojů je podle Mayerové dynamický proces vyžadující flexibilitu v řízení organizace, zejména v procesech rozhodování. Flexibilní management dokáže včasné zareagovat na změny vnějších podmínek organizace, které se mohou např. týkat změn na trhu práce nebo hodnoty pracovní síly, ale i vnitřních podmínek organizace tak, aby firemní strategie řízení nejlépe vyhovovala kvalifikaci a motivaci zaměstnanců (Mayerová, 2000, s. 23–24).

## 2.1 Vývoj personálního řízení

Vývojové etapy personálního řízení jsou v odborné literatuře charakterizovány různými způsoby. Koubek rozlišuje tři vývojové fáze, kterými jsou personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Personální administrativa pojímá personální práci jako službu, zajišťující administrativní procedury spojené se zaměstnáváním lidí, pořizováním, uchováváním a aktualizací dokumentů a informací týkajících se zaměstnanců. Zmíněné pojetí přisuzuje personální práci výlučně pasivní roli. Personální řízení se jako koncepce personálního řízení datuje k období již před druhou světovou válkou. Významné podniky s progresivním vedením došly k názoru, že k ovládnutí co největší část trhu lze dosáhnout využíváním konkurenčních výhod, mezi nimiž významnou roli hrál pečlivě vybraný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku. Personální útvary se začaly zabývat personální politikou organizace. Personální práce se profesionalizovala a začala být vykonávána specialisty. Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se začala formovat v průběhu 80. a 90. let (Koubek, 2001, s. 15–16) „Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace." (Koubek, 2001, s. 15–16)

S rozsáhlejší charakteristikou vývoje personálního řízení se setkáme u Armstronga následovně:

- Péče o zaměstnance (od r. 1915 a ve 20. letech) – zaměstnavatelé se začali starat o osobní zájmy zaměstnanců, byla budována zařízení jako např. kantýny,
- Personální administrativa (30. léta) – kromě péče o zaměstnance byla managementu poskytována pomoc ve formě získávání pracovníků, jejich výcviku a vedení evidence o pracovnících,
- Personální řízení – fáze rozvoje (40. a 50. léta) – v tomto období byl poskytován celý rozsah personálních služeb. Pracovníci

pověření péčí o zaměstnance se stali manažery osazenstva a stále více se zapojovali do pracovních vztahů, avšak jejich činnost zůstávala jen na operativní úrovni,

- Personální řízení – fáze dospělosti (60. a 70. léta) – služby byly rozšířeny o vytváření organizace a rozvoj manažerů a řízení, systematické vzdělávání a o plánování pracovních sil. Hlavní orientací se staly kolektivní pracovní vztahy. Personální manažeři se stále více stávali profesionály,
- Řízení lidských zdrojů – první fáze (80. léta) – tento pojem má svůj původ v dílech amerických univerzitních badatelů. V průběhu osmdesátých let byl převzat podnikatelskou sférou, kdy se personalisté museli vyrovnávat s problémy podnikové kultury a tržní ekonomiky. Jednalo se hlavně o rozvoj strategického přístupu k řízení lidských zdrojů, dále o větší orientaci směrem k podnikání a managementu. V tomto období došlo k rozvoji odměňování podle výkonu jako hlavní motivační síly. Od personálního ředitele se očekávalo, že bude jednat více jako "společník podnikatele" než jako odborník, který uplatňuje rovný přístup k potřebám firmy i zaměstnanců,
- Řízení lidských zdrojů – druhá fáze (90. léta) – v těchto letech se velmi oceňovala etika týmové práce, posilování pravomocí a nepřetržitý rozvoj v "učících se organizacích", zároveň rostl význam úlohy lidských zdrojů v orientaci na komplexní řízení jakosti. Recese zvýšila důraz na štíhlejší, pružnější organizace s menším počtem úrovní řízení. Personální ředitelé museli často řešit problém rozsáhlé nadbytečnosti nebo snižování počtu pracovníků. Také začínají využívat metody benchmarkingu. Rostl podíl personální práce zabezpečované externími organizacemi (Armstrong, 1999, s. 48–49).

## 2.2 Personální činnosti v organizacích

Personální činnosti podniku souvisejí s pracovníky organizace, týkají se např. jejich náboru a přijetí, rozmisťování a orientace. Představitelé personálního řízení vykonávají v rámci své kompetence řadu činností: plánují vzdělávání pracovníků, vytvářejí motivační programy, podílejí se na hodnocení práce, zajišťují efektivní využívání pracovníků v organizaci a mnoho dalších. Účelem personálního řízení je zajištění takových podmínek, aby se pracovníci v organizaci cítili spokojeně a přinášeli svému zaměstnavateli nejlepší pracovní výkony, které povedou k úspěchu organizace a plnění firemních cílů. Podle Mayerové spočívají hlavní činnosti v oblasti řízení lidských zdrojů ve vytváření programů odpovídajících stanoveným cílům a směřujících k jejich plnění. Personální činnosti Mayerová dělí na čtyři obecné kategorie. První činností je optimalizace struktury lidských zdrojů, druhá činnost se týká rozvoje pracovníků, jejich profesní přípravy a zvyšování kvalifikace. Třetí činnost zohledňuje odměňování, které by mělo fungovat na základě předem stanovených principů mzdové politiky uvnitř organizace, a zajištění spravedlivé odměny za práci. Poslední činnost se týká spolupráce vedení organizace se zaměstnanci, odbory atd. (Mayerová, 2000, s. 23).

Za hlavní úkoly personálního řízení Koubek považuje „... vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst, což znamená usilovat o zařazování správného člověka na správné místo...optimální využívání pracovních sil v organizaci s ohledem na využívání pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností pracovníků ... velmi důležitá je podpora formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci." (Koubek, 2001, s. 18) Za nezbytnou součást úlohy personálního řízení Koubek považuje personální a sociální rozvoj pracovníků, dále podporu rozvoje kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení pracovníka z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních zájmů a zájmů organizace i k uspokojování a rozvíjení potřeb pracovníků (Koubek, 2001, s. 18).

Za stěžejní aktivity personálního řízení Armstrong uvádí následující činnosti:

- Organizace – týká se aktivit podporujících vytváření organizace, dále rozhodování o vytváření i obsahu pracovních míst,
- Zabezpečení pracovních zdrojů – plánování lidských zdrojů včetně získávání a výběru nových pracovníků,
- Řízení výkonu – aktivity vedoucí k dosahování lepších výsledků celé organizace, též na úrovni týmů a jednotlivců,
- Rozvoj zaměstnanců – podpora rozvoje a vzdělávání řadových zaměstnanců i manažerů,
- Odměňování zaměstnanců – týká se hodnocení a odměňování pracovníků, dále vytváření systému zaměstnaneckých výhod,
- Zaměstnanecké vztahy – vymezuje kolektivní pracovní vztahy, dále se týká informovanosti zaměstnanců,
- Zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance – vytváří programy zdraví a bezpečnosti práce, zabývá se péčí o zaměstnance,
- Správa zaměstnaneckých a osobních záležitostí – zahrnuje personální informační systémy, dále zabezpečení zdravotních a sociálních zákonných povinností (Armstrong, 1999, s. 44–45).

## **2.3 Představitelé personálního řízení v podniku**

Personální řízení zahrnuje práci firemních personalistů, vedoucích pracovníků a též představitelů vrcholového managementu. Vrcholový management stanovuje personální strategie a dlouhodobé personální cíle. Další dva představitelé personálního řízení, kterými jsou liniový management a personální útvar, úzce spolupracují téměř ve všech oblastech řízení lidských zdrojů. Podle Koubka by vedoucí pracovníci, zejména linioví manažeři, měli být spolutvůrci personální strategie a personální politiky v organizaci. Ve spolupráci s personálním útvarem se linioví manažeři podílejí na vytváření pracovních úkolů a jim podřízených pracovních míst, dále jsou důležitým zdrojem informací o pracovních

místech pro potřeby jejich analýzy (např. pro účely vytváření popisů práce). Další spolupráce obou stran probíhá při personálním plánování, které zahrnuje správný odhad perspektivní potřeby pracovníků v určitém období, následně při získávání, výběru, přijímání a orientaci pracovníků. Linioví manažeři se spolupodílejí na přípravě hodnocení pracovníků, navrhují povýšení či přeřazení pracovníků a vyjednávají s nimi otázku odchodu do důchodu. Dále identifikují potřebu vzdělávání u svých spolupracovníků, podílejí se na vytváření systému jejich odměňování. Vedoucí pracovníci mají dominantní roli při vytváření zdravých pracovních vztahů, odpovídají za dodržování pravidel a norem na svém úseku a jsou zdroji řady informací pro potřeby personálního informačního systému (Koubek, 2001, s. 27–28).

Mayerová spatřuje spolupráci personálního managementu s liniovými manažery a v souladu se strategickými cíli organizace v následujících činnostech:

- a) koncepční činnost – personální útvar zodpovídá za vypracování personální a sociální politiky organizace. Obsahem personální politiky je vymezení základních směrů a forem personálního řízení,
- b) plánovací činnost – personální útvar odpovídá za zpracování plánů personálního a sociálního rozvoje organizace v souladu s personální a sociální politikou organizace i s dosahováním strategických cílů,
- c) řídicí a koordinační činnost – personální útvar stanovuje hlavní směry, priority a úkoly celého systému personálního řízení, např. formou směrnic, a koordinuje jejich plnění v rámci celé organizace,
- d) metodická činnost – personální útvar poskytuje návody a metodická doporučení týkající se postupů a forem zajišťování dílčích úkolů z oblasti personálního řízení liniovými řídicími pracovníky,
- e) informační činnost – personální útvar plní informační funkci, která spočívá v zabezpečování informovanosti pracovníků,
- f) poradenská činnost – personální útvar poskytuje poradenské služby, a to jednotlivým řídicím pracovníkům, tak při řešení různých problémů zaměstnanců podniku,

g) výzkumná a expertizní činnost – personální útvar se zabývá názory a postoji pracovníků, mírou jejich pracovní spokojenosti, dále zkoumá a hodnotí náročnost jednotlivých pracovních činností, posuzuje účinnost systému odměňování v podniku atd. (Mayerová, 2000, s. 16–17).

Personální útvar „... zajišťuje odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům.“ (Koubek, 2001, s. 29)

### **2.3.1 Personalista organizace**

Personalista zastává v organizaci klíčovou pozici, protože je zodpovědný za péči o nejcennější zdroj podniku, a to zaměstnance firmy. Personalista by měl splňovat určité požadavky, které souvisejí s představami a současně i potřebami firmy, dále s velikostí organizace a specifikací pracovního místa v rámci personálního útvaru. Podle inzerce v tisku a na internetu firmy obvykle požadují kandidáta, který má ukončené středoškolské resp. vysokoškolské vzdělání ekonomického směru nebo se zaměřením na andragogiku a personální řízení. Firmy u vhodných adeptů dále požadují minimálně tříletou praxi v oboru lidských zdrojů, orientaci v pracovně-právních vztazích, aktivní znalost cizího jazyka a uživatelskou znalost práce na počítači. Personalista by podle inzerátů různých zaměstnavatelů měl být flexibilní, komunikativní, asertivní a empatický. Mayerová uvádí, že v Evropě vzhledem ke sjednocování trhů jsou požadavky na kvalifikaci personálních pracovníků poněkud zvýšené. “Požaduje se znalost až tří světových jazyků, víceoborová kvalifikace, znalost právního, ekonomického, sociálního, kulturního a vzdělávacího systému členských zemí EU, zahraniční praxe a vítány jsou specifické schopnosti (flexibilita, kreativita a schopnost spolupráce v mezinárodních týmech).“ (Mayerová, 2000, s. 24–25)

Role personalisty v podniku se liší tím, zda se jedná o generalistu (např. manažer lidských zdrojů) nebo specialistu (např. pro oblast vzdělávání, odměňování apod.). Za základní úlohu personalisty Armstrong považuje poskytování služeb vnitropodnikovým zákazníkům, kterými jsou vedení organizace, linioví manažeři a řadoví zaměstnanci. Personalisté společně s liniovými manažery, pro které fungují jako poradci v oblasti strategií lidských zdrojů, odpovídají za úspěchy podniku prostřednictvím kvalitně odvedené personální práce, která může napomoci k dosahování podnikatelských cílů podniku (Armstrong, 2007, s. 79–82). Další role a úloha personalisty spočívá v dohlížení na dodržování hodnot organizace. Pokud se něčí chování nebo postupy neshodují s vytvořenými hodnotami, personalista by měl na tyto rozpory upozornit, obzvláště jedná-li se o nezákonnost nebo nerovnost příležitostí. Profesionální a etické vystupování by u personalisty mělo být samozřejmostí (Armstrong, 2007, s. 88–89).

## 3 Personální poradenství

Personální poradenství lze stručně charakterizovat jako konzultační a poradenskou činnost týkající se oblasti lidských zdrojů. Nový s určitou nadsázkou konstatuje, že se jedná o nejstarší poradenství vůbec. „Již čínští císařové dávno před naším letopočtem, egyptští faraónové i císařové římsí si v personálních otázkách intenzívně nechávali radit.“ (Nový, 1992, s. 170) Posuzování a hodnocení lidí z hlediska jejich předpokladů nebo schopností představuje historicky jeden z nejnáročnějších problémů, jaký kdy před člověkem stál.

Podobně jako u výše zmiňované definice poradenství, také personální poradenství lze rozlišit na interní, které je poskytováno poradcem v rámci konkrétní firmy a externí, které zajišťuje konzultační či poradenská společnost.

### 3.1 Personální poradenství v podniku

Poradenstvím týkající se personálních záležitostí podniku se zabývá firemní personalista, resp. zaměstnanci personálních útvarů. Interní poradenské útvary, např. psychologické laboratoře, oddělení výchovy a vzdělávání apod., mají podle Horalíkové ve firmách svoji nezastupitelnou roli. Plní úlohu průběžné výchovy a vzdělávání, profesionálního i osobního rozvoje pracovníků v podniku. Dále se mohou věnovat individuálnímu poradenství k nevhodnějšímu zaměření pracovní orientace zaměstnanců a v neposlední řadě mají úlohu zprostředkovatele zpětné vazby a informují o veřejném mínění pracovníků podniku (Horalíková, 2006, s. 211). Jak uvádí Armstrong, „... personalisté s odpovídající kvalifikací musejí být připraveni hrát roli poradců jednotlivých zaměstnanců, důchodců a osob závislých ...“ (Armstrong, 1999, s. 103). Personalisté by měli být otevření k jednání se zaměstnanci při řešení problémů v oblasti pracovně-právních

vztahů, na druhé straně – jakožto zástupci managementu – musí podporovat podnikové cíle a strategii, aby nedošlo ke konfliktu zájmů. Poradenství, týkající se jednotlivých pracovníků, označuje Nový jako „malé poradenství“. Zahrnuje do něj poradenství pro vedoucí pracovníky při řešení jejich problémů v oblasti personální práce a vedení lidí, dále poradenství pro všechny pracovníky při řešení jejich osobních problémů, které mají původ v oblasti pracovní (Nový, 1992, s. 171–172).

Ve firmách se můžeme setkat s různými druhy interního poradenství. Horalíková rozlišuje tři základní typy personálního poradenství, a to expertní, procesní a krizové poradenství (Kocianová, 2007, s. 11). Stýblo definuje čtyři typy personálního poradenství následovně:

- posudkové poradenství, ve kterém si zadavatel a poradce dohodnou zadání úkolu a poradce po provedeném zjištění a analýze vystaví dobrozdání,
- poradenství pro specifické úkoly, při němž má poradce všeobecnou, rozdetailovanou koncepci obsahu i postupu, kterou zadavatel jako takovou přijme,
- zprostředkovatelské poradenství, kdy poradce dostane zadání předem a těžiště leží na úrovni jednání. Výsledek se projeví změnou způsobu práce,
- interaktivní poradenství, u něhož se předem definuje těžiště zakázky a kritéria výsledků (Stýblo, 1999, s. 2).

## **3.2 Externí personální poradenství**

Personální poradenství bývá jedním z mnoha nabízených produktů personálně-poradenských agentur. Na trhu práce v České republice se personálním poradenstvím zabývá několik desítek subjektů či společností, např. personální a pracovní agentury, vzdělávací firmy, konzultační společnosti zabývající se auditem, zpracováním účetnictví a mezd a fyzické osoby provozující činnost personálního poradce. Externí

personální poradenství zahrnuje konzultační službu týkající se různých personálních oblastí. Personální společnost Smartconsulting doporučuje využívání externího personálního poradenství zejména malým a středním podnikům, které nemají vlastního personalistu, přesto cítí potřebu péče o lidské zdroje. Konzultace a služby se mohou týkat následujících oblastí:

- vedení personální a mzdové administrativy,
- personálního plánování,
- získávání, výběru a přijímání nových zaměstnanců,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- firemní kultury a další (Personální poradenství, 2008).

## **4 Personální agentury v České republice**

Personální agentury podnikají na základě platného povolení ke zprostředkování zaměstnání vydaného Ministerstvem práce a sociálních věcí (dále jen MPSV), a to za účelem zprostředkování zaměstnání na území České republiky (dále jen ČR), zprostředkování zaměstnání cizincům na území ČR a nebo zprostředkování zaměstnání do zahraničí. MPSV eviduje firmy, které mají platné povolení ke zprostředkování zaměstnání, tzv. agentury práce. Na internetových stránkách MPSV je v současné době registrováno 1851 firem, z toho v regionu Praha-hlavní město 508, Praha-východ 7 a Praha-západ 19 firem (Agentury práce, 2007). V registru agentur práce jsou uvedeny také společnosti, jejichž hlavní činnost je mimo obor lidských zdrojů. Povolení ke zprostředkování zaměstnanců využívají pro zajišťování vlastních personálních potřeb.

Při zakládání personální agentury nebo při řešení problémů týkajících se agenturního zaměstnání lze kontaktovat např. Asociaci poskytovatelů personálních služeb nebo Asociaci pracovních agentur. Asociace společně usilují o průhledné agenturní zaměstnávání, o nastavení legislativních podmínek odpovídajících praxi a všeobecně na zkvalitňování prostředí pracovního trhu v ČR. Dále kladou důraz na dodržování kvality služeb a legislativy v oblasti agenturního zaměstnávání, a to hlavně u členů asociací.

### **4.1 Povolení ke zprostředkování zaměstnání**

Povolení ke zprostředkování zaměstnání nahrazuje živnostenské oprávnění a vydává se vždy na tři roky. Po uplynutí tří let je nutné podat novou žádost o povolení zprostředkování zaměstnání, ke které je třeba znovu doložit všechny zákonem stanovené přílohy.

Pro získání povolení ke zprostředkování zaměstnání je nutné splnit podmínky, které určuje zákon č. 435/2004 Sb., zákona o zaměstnanosti následovně:

- **U fyzické osoby:** věk nejméně 23 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, odborná způsobilost, bydliště na území České republiky. K žádosti žadatel přikládá tyto závazné přílohy: výpis z Rejstříku trestů (ne starší tří měsíců), doklady o odborné způsobilosti žadatele a adresy svých pracovišť, která budou zprostředkování zaměstnání provádět (Pokyny pro fyzické osoby, 2008).
- **U právnické osoby:** agentura si stanoví odpovědného zástupce - fyzickou osobu, která bude garantovat, že agentura práce (právnická osoba) bude činnost zprostředkování zaměstnání provádět v souladu s právním řádem České republiky. Odpovědný zástupce musí splňovat podmínky, které jsou stanoveny pro fyzické osoby. K žádosti právnická osoba přikládá tyto závazné přílohy: výpis z Obchodního rejstříku (ne starší tří měsíců), výpis z Rejstříku trestů potvrzující bezúhonnost odpovědného zástupce, doklady o odborné způsobilosti odpovědného zástupce, písemné prohlášení odpovědného zástupce o jeho souhlasu s ustanovením do funkce odpovědného zástupce a adresy svých pracovišť, která budou zprostředkování zaměstnání provádět (Pokyny pro právnické osoby, 2008).

Agentury práce mohou provádět zprostředkování zaměstnání na území České republiky nebo z území České republiky do zahraničí a ze zahraničí na území České republiky. Podle § 58 zákona o zaměstnanosti mohou agentury práce provádět zprostředkování zaměstnání bezplatně nebo za úhradu. Úhradu služby lze požadovat pouze od objednatele zprostředkování zaměstnání, nikoli od fyzické osoby, které je zaměstnání zprostředkováváno (Bičáková, 2007, s. 54).

Zprostředkováním zaměstnání se podle § 14 zákona o zaměstnanosti označuje „... vyhledání zaměstnání pro fyzickou osobu, která se o práci uchází, a vyhledání zaměstnanců pro zaměstnavatele, který hledá nové pracovní síly ... zaměstnávání fyzických osob za účelem výkonu jejich

práce pro uživatele, kterým se rozumí jiná právnická nebo fyzická osoba, která práci přiděluje a dohlíží na její provedení.“ (Bičáková, 2007, s. 29)

Poradenská a informační činnost v oblasti pracovních příležitostí se podle § 15 zákona o zaměstnanosti „... zaměřuje na posouzení osobnostních předpokladů, schopností a dovedností a na doporučení zaměstnání, přípravy na budoucí povolání, volby povolání a rekvalifikace. Poradenství pro zaměstnavatele se zaměřuje na výběr zaměstnanců podle kvalifikačních a osobnostních předpokladů. Informační činnost spočívá zejména v informování o možnostech zaměstnání a o volných pracovních místech a volných pracovních silách.“ (Bičáková, 2007, s. 29– 30)

Při práci s osobními daty uchazečů o zaměstnání musí agentura dbát na ochranu osobních údajů, a to podle § 17 zákona o zaměstnanosti. „Osobní údaje o fyzických osobách, kterým agentura práce zprostředkovává zaměstnání nebo poskytuje další služby podle tohoto zákona, lze zpracovávat pouze se souhlasem osob, jichž se tyto údaje týkají.“ (Bičáková, 2007, s. 30)

## **4.2 Nabídka služeb personálních agentur**

Zastoupení personálních či pracovních agentur je na českém trhu práce velmi časté. Pro uchazeče o zaměstnání resp. firmy, které hledají nové zaměstnance, je mnohdy složité zorientovat se v široké nabídce služeb různých agentur. Agentury lze rozlišovat podle mnoha kritérií, kterými mohou být např.:

- regionální dosah působení agentury,
- rozsah nabízených služeb (např. vyhledávání zaměstnanců, personální poradenství apod.),
- zprostředkování zaměstnanců podle úrovně pracovních pozic (např. střední, vyšší, top management apod.),

- oborové zaměření či specializace agentury:
  - pracovní nabídky pro studenty (např. Index Plus, Student Agency apod.),
  - agenturní zaměstnávání - tzv. temporary help (např. AYS, Adecco, Start People apod.),
  - přímé kontaktování předem zvolených kandidátů, tzv. executive search, headhunting (např. Bubenik Partners apod.)
  - nabídky pracovních míst pro speciální obory jako např. automobilový průmysl, hotelnictví, reklama, IT (např. Talents Technology apod.),
  - au-pair (např. Klara Agency apod.)
  - práce v zahraničí (např. Eurojobs CZ) a další.

Nejčastěji se vyskytující nabídky služeb personálních agentur jsou uvedeny v následujících odstavcích. První oblast se týká **vyhledání a doporučení** vhodného či vhodných **kandidátů** na obsazované pracovní místo, tzv. recruitment. Proces zahrnuje vyhledání uchazečů dle specifikace pozice, a to v agenturní databázi uchazečů nebo na základě reakcí na inzerci pracovního místa v médiích. Následuje vedení pohovorů s kandidáty, jejich hodnocení, ověřování jejich referencí. V případě zájmu klienta setkat se s vybranými kandidáty dochází k organizování pohovorů. Agentura dohlíží nad průběhem celého výběrového procesu a funguje jako prostředník mezi uchazečem a klientem. Podle Koubka je „... **získávání pracovníků** činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa a to s přiměřenými náklady a v žádoucí termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst ... v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích ... a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“ (Koubek, 2001, s. 117) Doplnující službou může být i **testování kandidátů** (např. jazykové testy, testy dovedností, testy osobnosti apod.).

Pro **vyhledávání a doporučování vhodných kandidátů** agentury využívají vlastní databázi uchazečů o zaměstnání. Uchazeči se v agenturách registrují na základě vlastního zájmu nebo prostřednictvím reakce na agenturou inzerované pracovní místo (např. v tisku, na internetových pracovních serverech, na webových stránkách agentury apod.). Uchazeči nejprve absolvují osobní pohovor s konzultantem. Při pohovoru konzultant zjišťuje podrobnosti o vzdělání, praxi a konkrétních zkušenostech kandidáta, dále hodnotí jeho osobnost, celkové vystupování a prezentaci. Pokud se uchazeč jeví vhodným kandidátem pro obsazované pracovní místo, konzultant ho následně doporučí klientovi agentury.

**Přímé kontaktování (executive search)** je cílené vyhledávání kvalitního kandidáta na úrovni pozic středního a vrcholového managementu, resp. specialisty v konkrétním oboru. Přímé oslovování vybraných kandidátů konzultantem personální agentury je zejména vhodné pro zajištění diskrétnosti změn ve firmě, která o vyhledání kandidáta formou executive search požádá, nebo v případě, kdy jsou požadavky na vhodného kandidáta velmi vysoké nebo vysoce specifické

Některé agentury nabízejí **specializované agenturní zaměstnání**, neboli zprostředkování pracovníků na dočasný pracovní poměr (angl. temporary help). Firmy si tak prostřednictvím agentury najmou pracovníky na dobu určitou (např. v sezóně nebo na časově omezené projekty) a nemusí zvyšovat počet svých kmenových zaměstnanců. Služeb temporary help nejčastěji využívají hypermarkety, úklidové firmy, sklady, průzkumové agentury, právní kanceláře apod. Agentura Robert Half popisuje specializované agenturní zaměstnávání na principu trojstranného pracovního vztahu: kandidát – personální agentura – klient. Kandidát pracuje po sjednanou dobu u klienta, ke kterému je dočasně přidělen svým zaměstnavatelem, kterým je personální agentura. Agentura vede kompletní osobní a mzdovou agendu dočasně přidělených pracovníků a klientovi účtuje předem dohodnutou sazbu za provedení služby (Specializované agenturní zaměstnávání, 2008).

V nabídkách služeb agentur bývá **analýza pracovního místa**, která „... poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.“ (Koubek, 2001, s. 40) Analýza pracovního místa slouží zejména pro potřeby vytvoření popisu práce. V souvislosti s vyhledáváním pracovníků se jedná o analýzu obsazovaného pracovního místa. Konzultant personální agentury se zabývá sběrem informací o pracovním místě i o celé společnosti, aby získal co nejpřesnější představu o vhodných kandidátech pro svého klienta.

**Personální audit** zahrnuje objektivizované posouzení aktuálního stavu firmy s cílem co nejefektivněji využít lidské zdroje. Klient prostřednictvím auditu získá podklady a doporučení pro tvorbu kariérových plánů jednotlivců, tvorbu sociálních programů, zaměřených na stabilizaci klíčových zaměstnanců a tvorbu náboru nových pracovníků (Personální audit, 2007).

V rámci **assessment centre** dochází k hodnocení kandidátů nebo zaměstnanců s ohledem na jejich dovednosti, schopnosti, znalosti a předpoklady pro výkon specifikované pozice. Hroník uvádí, že v rámci programu assessment centra jsou užívány metody jako např. testy, zkoušky odborných znalostí, pozorování, psychodiagnostické testy a rozhovor (Hroník, 1999, s. 184). Výstupy assessment centra slouží k posouzení kandidátových dovedností, schopností a vědomostí a zjištění způsobilosti kandidáta pro danou práci. Podle Armstronga poskytují assessment centra dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry vyhovují uchazeči kultuře organizace (Armstrong, 2007, s. 362). Výhodou Assessment Centre je větší spolehlivost výběru, zkrácení času na výběr kandidáta a možnost získat všechny informace o kandidátech ve stejném čase a také je v reálném čase porovnat.

**Psychodiagnostické poradenství**, které se týká např. zmapování sociálních, kognitivních a motivačních vlastností osobnosti, může vymezit další směřování v kariérovém rozvoji zaměstnance a napomoci při výběru vhodného kandidáta na pracovní pozici apod. Agentura Abaco Group nabízí osobnostní diagnostiku, jejíž absolvováním lze získat přehled silných a slabých stránek, zhodnocení osobnostních charakteristik a výkonového potenciálu každého klienta. Standardní diagnostika umožňuje charakterizovat předpoklady klienta ke kooperaci nebo týmové spolupráci. Speciální diagnostika se zaměřuje na kreativní testy, testy IQ ad. (Osobnostní diagnostika, 2008).

Firmy, které mají zájem o vzdělávání svých zaměstnanců formou externího vzdělávání, mohou oslovit ke spolupráci **vzdělávací agentury**. “Potřeba dalšího vzdělávání roste tím více, čím dynamičtější se mění okolí, dále čím více klesá míra tolerance omylů a chyb a nakonec tím více, čím více pružnosti jako takové je v hospodářském životě třeba.“ (Mužik, 1999, s. 133) Vzdělávací agentury nabízejí veřejné vzdělávací akce resp. otevřené kurzy, které se zaměřují na témata, která účastníkům pomohou při řešení různých problémů v jejich každodenní praxi. Studio W například nabízí otevřené kurzy ve následujících formách:

- přednášky (např. na témata novel právních předpisů) mohou probíhat ve větším počtu účastníků (20–50), což umožňuje větší výměnu názorů a zkušeností mezi posluchači,
- tréninky dovedností probíhají v malém počtu účastníků (8–15), což umožňuje lepší koncentraci, kontakt s lektorem a větší prostor pro diskuzi. Téma je aplikováno na praktických příkladech a případových studiích. Při tréninku dovedností agentura využívá zejména videotrénink modelových situací, hry, testy a další interaktivní formy výcviku (Otevřené kurzy, 2008).

Vzdělávací agentury nabízejí firemních kurzy na míru, které mohou být zaměřeny na konkrétní cílové skupiny (např. obchodníky, manažery, asistentky atd.) nebo se týkají obecně pracovníků celé firmy, např. kurzy asertivity, rozvoje týmové spolupráce, péče o zákazníka, ale i v oblastech obchodního i pracovního práva, daní a účetnictví apod. Speciální

nabízenou službou „na míru“ je i tzv. „koučování“, které je podle Hirshe a Cartera zaměřeno na rychlé zlepšování jeho dovedností, chování a výkonu, obvykle ve vazbě na práci vykonávanou v současnosti (Armstrong, 2007, s. 467). Pro firmy lze zorganizovat tzv. outdoor, neboli speciálně vytvořený program pro rozvoj týmových dovedností a k motivaci skupin i jednotlivců. Výukový program je situován do přírody, což představuje příjemné prostředí napomáhající přirozené relaxaci a regeneraci (Proč Outdoor aktivity, 2008).

Manažeři firem se mnohdy zabývají otázkou, jestli jsou zaměstnanci firmy spokojení, dostatečně pracovně motivovaní či odměňovaní. Pro zjištění potřebných informací od zaměstnanců lze oslovit specializovanou agenturu, která sestaví celý projekt tzv. na míru. Pro průzkumy (např. pracovní spokojenosti) se používají dotazníky, které jsou připraveny s ohledem na zadání klienta. Tato metoda také může pomoci získat informace o vlivech působících na **spokojenost a motivaci zaměstnanců** a zároveň poskytuje zaměstnancům možnost vyjádřit se k otázkám, které se jich týkají, což ve svém důsledku jejich spokojenost rovněž zvyšuje. V dotaznících by neměla chybět otázka týkající se **firemních benefitů**. Některého zaměstnance více zaujmou jazykové kurzy financované zaměstnavatelem, jiný zaměstnanec spíše upřednostní permanentku do fitnessu nebo bazénu. Tzv. systém **kafeterie** je příkladem toho, jak si zaměstnanec může svobodně vybrat zaměstnanecké výhody dle svého rozhodnutí. „Každý zaměstnanec má svůj osobní účet zaměstnaneckých výhod – tedy stanovený finanční limit, který může být závislý na délce pracovního poměru, pozici ve firmě, ohodnocení znalostního potenciálu atd. V rámci tohoto finančního limitu si může zaměstnanec sestavit vlastní balíček zaměstnaneckých výhod z nabízeného portfolia.“ (Benefits pro zaměstnance ..., 2008) Dobrý motivační systém v sobě zahrnuje dostatečný výběr možností přijatelných pro firmu i jedince tak, aby se nejen zvýšila produktivita práce, ale i zaměstnanci cítili zaslouženou odměnu na základě své dobře vykonané práce.

Personální agentury nabízí firmám také **vedení mzdové agendy**, tzv. **payroll**. Klient může přenechat vedení celé své mzdové agendy agentuře, takže nemusí zaměstnávat vlastní kmenové mzdové účetní a vynakládat finanční prostředky na mzdy zaměstnanců, pronájem kanceláře, počítačové vybavení a mnoho dalších. Agentura pro klienta vede osobní evidenci všech zaměstnanců, sleduje statistické údaje a může je vyhodnocovat zejména pro personální plánování či provádění rozborů personální situace v podniku.

Většina agentur nabízí **personální poradenství** jako součást svých služeb. Konzultanti poskytují uchazečům o zaměstnání rady a doporučení, která jsou zaměřena např. na vytváření životopisů, prezentaci uchazečů při pohovorech u klientů nebo na oblast pracovně-právních vztahů. Některé agentury nabízejí svým klientům personální poradenství, které se týká např. výběru a hodnocení uchazečů o práci, nebo různých forem péče o vlastní zaměstnance klienta (např. motivování, vzdělávání zaměstnanců ad.). Ve společnosti PricewaterhouseCoopers ČR se personální poradenství týká poskytování komplexních personálně-poradenských služeb s využitím znalostí odborníků nejen na oblast personalistiky, ale také firemních financí, manažerského poradenství, daní a práva. (Poradenství pro lidské zdroje, 2008). Pro firmy, které nemají vlastního personalistu, může být zajímavá služba s názvem personalista do domu. „Personalisté, kteří se klientovi věnují, se postupně podrobně seznamují s chodem a potřebami společnosti. Díky častému osobnímu kontaktu a získaným znalostem prostředí, jsou schopni kvalifikovaně prezentovat společnost kandidátům a pružně reagovat na změny ve výběrovém řízení.“ (Personalista do domu, 2008)

Firmám, které propouštějí zaměstnance pro jejich nadbytečnost, se nabízí tzv. **outplacement**. „Nadbytečnost pracovníků je stav, kdy organizace v důsledku změn své hospodářské situace, změn prostředí, ve kterém funguje, změn svých činností nebo změn používané techniky a technologie (ale v mnoha případech také v důsledku špatného řízení a neschopného managementu, který neumí zajistit práci pro své pracovníky) nepotřebuje

dosavadní množství pracovníků a má potřebu je snížit.“ (Koubek, 2001, s. 232) Snižování počtu pracovníků by mělo probíhat tak, aby neohrozilo pověst organizace jako zaměstnavatele, tedy za pomoci metod, které jsou pro propouštěné pracovníky nejméně bolestivé. Konzultanti personální agentury zastupují svého klienta při jednáních s propouštěnými zaměstnanci. V rámci speciálně vytvořeného outplacementového programu se propouštění zaměstnanci zúčastňují odborných seminářů, ve kterých je konzultant agentury seznámí s různými možnostmi získání nové práce, poradí jim, jak se ucházet o nové zaměstnání, jak vytvořit životopis a následně absolvovat pohovor ve firmě. Podle přání klienta může být pro propouštěné zaměstnance k dispozici speciální psychologická poradna vedená odborným psychologem nebo právní poradna pro řešení stávajících i nových pracovně-právních vztahů.

Některé personální agentury nabízejí **outsourcing personálních činností**. Outsourcing lze charakterizovat jako činnost, pro jejíž zajištění firma používá zdroje pocházející z vnějšího prostředí (Nováčková, 2007, s. 29). Podle Greavera se počátky outsourcingu datují několik stovek let nazpět, kdy např. farmáři najímali migranty pro práci v období žní, nebo když vláda uzavírala smlouvy s dodavateli na výrobu armádní výzbroje (Greaver, 1999, s. 10). S tématem outsourcingu se setkáváme u firem v 60. letech 20. století. V knize „Reengineering – radikální proměna firmy“ Hammer a Champy popisují zlomový okamžik v roce 1989, ve kterém se firma Kodak rozhodla outsourcovat velkou část svého informačního systému, a to třem dodavatelům. Důvodem bylo zaměření se na strategické priority firmy. Krátce nato Kodak následovaly firmy Xerox a General Motors (Nováčková, 2007, s. 28).

V současné době firmy běžně přenechávají některé ze svých činností externímu dodavateli. Pokud se management firmy rozhodne pro outsourcing určitých personálních činností, může tím snížit své náklady, které by vynaložil na vlastní zaměstnance. Externí konzultanti obohatí firmu o profesionální know-how a vnesou do ní nové pohledy na řešení vzniklých problémů. Některé personální činnosti Armstrong shledává jako

obzvláště vhodné k předání externím konzultantům či agenturám, jako např. vzdělávání, získávání pracovníků, vyhledávání vedoucích pracovníků, péče o pracovníky v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, vedení mzdové agendy, právní poradenství a mnoho dalších (Armstrong, 2007, s. 71). Pojem outsourcing bývá také používán v souvislosti s agenturním zaměstnáváním. Tato služba je velice často vyhledávána v období dlouhodobějších nepřítomností vlastních pracovníků firmy (např. v období dovolených nebo při nutné potřebě nahradit zaměstnance ve dnech jeho nemoci). V případě agentury Start up se jedná o službu, při které je nově nastupující pracovník zaměstnán po dobu šesti měsíců pod hlavičkou agentury a v rámci této doby se dostatečně projeví, je-li vhodný pro svou pracovní pozici a zařazení. Tento způsob minimalizuje přijímání nevhodných pracovníků a tudíž snižuje prvotní fluktuaci (Outsourcing lidských zdrojů, 2008).

### **4.3 Personální agentura a uchazeč o zaměstnání**

Personální agentury nemohou existovat bez uchazečů o zaměstnání, resp. poptávky po pracovních příležitostech. Pro uchazeče je spolupráce s personální agenturou jednou z dalších možností, jak si najít pracovní uplatnění, ať již v České republice, nebo v zahraničí. Pokud se uchazeč rozhodne pro spolupráci s agenturou, vzniká dvoustranný vztah, ve kterém si obě strany stanoví pravidla spolupráce a způsob komunikace. Jen tak může probíhat kvalitní spolupráce vedoucí k oboustranné spokojenosti uchazeče i agentury.

### 4.3.1 Komunikace mezi agenturou a uchazečem

Personální agentury bývají často kritizovány pro svůj nezájem odpovídat žadatelům o práci na jejich dopisy či e-maily. V lednu 2005 uvedl deník MF Dnes anketu z [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) týkající se názoru lidí na jejich zkušenosti s agenturami s následujícím výsledkem:

- 68% lidí uvedlo, že se nedočkalo žádné odpovědi na svoji žádost,
- 15% lidí bylo kontaktováno a získalo přes agenturu pracovní místo,
- zhruba 10% lidí dostalo zprávu s omluvou, že pro ně agentura nemá práci,
- zbylých 7% se vyjádřilo, že zkušenosti s agenturami nedokáží posoudit.

Neexistuje však zákon, který by zaměstnavatelům nebo agenturám určoval povinnost odpovídat uchazečům o práci na jejich žádosti. (Kučerová, 2005, str. 1).

Pro srovnání uvádím informace z novinového článku z roku 2007, který se týká problematiky vztahů mezi agenturami a uchazeči o práci. V deníku MF Dnes byl zveřejněn článek, ve kterém si zástupci personálních agentur stěžují, že komunikace s uchazeči o práci je velmi obtížná. Na sjednané schůzky údajně nepřijde až třetina zájemců o práci. V některých případech uchazeči údajně schválně nezvedají telefon, místo aby řekli, že už o práci nemají zájem. V agentuře Axios mají zkušenosti s tím, že vítězové konkurzu na konkrétní pracovní místo potvrdí svůj nástup do firmy, podepíší pracovní smlouvu a následně se odmlčí. Neetické chování ze strany uchazečů staví konzultanty agentur do role špatných odborníků. Personalista firmy ztratí mnoho času čekáním na kandidáty, kteří bez omluvy nepřijdou na sjednaný pohovor, a navíc si o konzultantovi agentury může pomyslet, že mu doporučuje nespolehlivé adepty. Spolupráce mezi agenturou a klientem může být ohrožena nebo po několika negativních zkušenostech klienta dokonce i ukončena. Některé agentury uchazečům tolerují jedno opomenutí přijít na sjednanou schůzku,

podruhé si ke kandidátovi v databázi připsí poznámku, že je neseriózní, aby ho v budoucnu nikomu nedoporučovali (Suchomel, 2007, s. 1).

Z mého pohledu se konzultanti agentur často dostávají do situace, ve které se musí naučit diplomaticky odmítat uchazeče, kteří sice podle inzerátu vyhovují uvedeným požadavkům (např. konkrétním vzděláním, délkou praxe apod.), ale na druhé straně nesplňují některá nepsaná pravidla daná klientem agentury. Specifické představy klienta o vhodných uchazečích zná konzultant prostřednictvím ústního jednání s klientem a současně vzhledem ke své celkové znalosti prostředí a kultury konkrétní firmy, pro kterou vyhledává zaměstnance. Nepsaným pravidlem může být např. klientova podmínka, že kandidát nesmí být současným či bývalým zaměstnancem firmy XY, nebo že kandidát nestřídal příliš často zaměstnání apod. Konzultantovi nezbyvá než odpovědět uchazeči, že nesplňuje požadavky pro danou pozici nebo odpovědět po ukončení výběrového řízení, že pracovní místo již bylo obsazeno jiným vhodnějším kandidátem. Lépe odpovědět diplomaticky než neodpovědět vůbec, protože nespokojení uchazeči pak dělají agentuře špatnou reklamu. Podle mých zkušeností je konzultant povinen odvádět svoji práci vůči agentuře i klientům co možná nejlépe a současně musí přinášet svému zaměstnavateli určitý naplánovaný zisk. Nemůže si pak dovolit pozvat všechny zájemce, kteří reagují na inzerát, protože jeho časové možnosti jsou omezené. Mnohdy se stane, že konzultant vybere podle svého názoru nejlepšího uchazeče a pošle jeho životopis klientovi, který mu odpoví, že profil téhož kandidáta již o den či hodinu dříve zaslala jiná spolupracující personální agentura. Pak je v ideálním případě třeba najít co nejrychleji lepšího kandidáta, který má šanci u klienta uspět.

#### **4.3.2 Personální poradenství uchazečům o práci**

Personální konzultant by měl být schopen a zároveň ochoten poskytovat uchazečům rady, které se týkají např. vytváření životopisu, prezentace

kandidáta při pohovorech u klienta nebo oblasti pracovně-právních vztahů. Konzultant se nejprve snaží, aby uchazeči zajistil pracovní uplatnění z nabídky pracovních míst u klientů agentury. Pokud uchazeč zjevně nemá zkušenosti s hledáním zaměstnání a navíc je momentálně nezaměstnaný, konzultant mu může doporučit i jiné formy hledání práce, aby tak zvýšil jeho šance najít si nové pracovní místo v co nejkratší době.

V první řadě by měl konzultant uchazeče odkázat na úřad práce v místě jeho trvalého pobytu, což lze učinit i před skončením jeho současného zaměstnání nebo nejpozději do tří pracovních dnů po skončení zaměstnání. Úřady práce zařazují uchazeče o práci do své evidence na základě osobně podané žádosti o zprostředkování zaměstnání. Uchazeč se musí prokázat platným občanským průkazem, resp. jiným dokladem s uvedením místa svého trvalého pobytu. Úřad práce podanou žádost přezkoumá a pokud uchazeč splňuje zákonem stanovené podmínky, zařadí ho do evidence uchazečů o zaměstnání. Na základě přesné formulace uchazeče o jeho možnostech a představách o budoucím zaměstnání se pracovníci úřadu práce snaží najít odpovídající práci. „Vhodné zaměstnání je takové zaměstnání, které odpovídá zdravotní způsobilosti uchazeče a pokud možno jeho kvalifikaci, schopnostem, dosavadní délce doby zaměstnání, možnosti ubytování a dopravní dosažitelnosti zaměstnání ... v případě odmítnutí vhodného zaměstnání bez uvedení vážných důvodů můžete být z evidence sankčně vyřazeni ...“ (Co dělat při ztrátě ..., 2008). Současně se žádostí o zprostředkování zaměstnání si uchazeč ještě písemně podává žádost o podporu v nezaměstnanosti. „Výše podpory v nezaměstnanosti činí první 3 měsíce podpůrní doby 50% a po zbývající podpůrní dobu 45% průměrného měsíčního čistého výdělku nebo vyměřovacího základu. Zdravotní pojištění za vás po dobu evidence na úřadu práce bude hradit stát. Sociální pojištění vám hrazeno nebude, pouze doba, po kterou budete vedeni v evidenci uchazečů o zaměstnání, se vám započítává jako účast na důchodovém pojištění, a to po dobu, kdy vám náleží podpora v nezaměstnanosti, a nejvýše v rozsahu tří let po dobu, kdy vám podpora nenáleží ...“ (Co dělat při ztrátě ..., 2008). Pokud uchazeč získá pracovní místo, nejpozději den před nástupem do zaměstnání by měl tuto skutečnost

oznámít úřadu práce, aby došlo k jeho vyřazení z evidence uchazečů o zaměstnání.

Konzultant dále doporučí, aby uchazeči aktivně sledoval nabídku volných míst v periodickém tisku, jako např.:

- deníky: Hospodářské noviny, MF Dnes, Lidové noviny, Právo, Metro, různé regionální deníky,
- inzertní tisk: Annonce, Jobmaster,
- odborné časopisy: Ekonom, Zdravotnické noviny a další.

Konzultant může uchazeči odkázat na jinou personální agenturu, která se např. zaměřuje na vyhledávání pracovních míst v konkrétním oboru (např. na informační technologie, reklamu či administrativu apod.), specializuje na určitou úroveň pracovních pozic nebo nabízí také služby dočasného přidělení zaměstnance jiné firmě. Konzultant může uchazeči poradit, podle čeho lze odhadnout solidní agenturu, jako např.:

- agentura nepožaduje od uchazečů žádné poplatky za registraci do databáze či za úspěšné zprostředkování práce,
- při registraci do databáze agentury je každý uchazeč požádán o podepsání souhlasu o uložení svých osobních údajů do databáze konkrétní agentury,
- profesionální konzultant nezasílá osobní informace o uchazeči klientovi bez jeho předchozího souhlasu.

Uchazeči lze doporučit také aktivní formu získávání zaměstnání, a to přímé kontaktování předem zvolených firem. Konzultant může uchazeči poradit, jak sestavit životopis a napsat průvodní motivační dopis, ve kterém uchazeč zdůrazní svůj velký zájem pracovat pro určitou firmu a současně uvede konkrétní informace o svých možných přínosech této firmě, pokud by ho přijala za svého zaměstnance.

Konzultant může navrhnout, aby se uchazeč zeptal svých známých, zda by ho mohli doporučit svému současnému zaměstnavateli. Výhodou této

formy hledání zaměstnání je fakt, že se uchazeč prostřednictvím svého známého dozví mnoho neformálních informací např. o specifické firemní kultuře, o způsobech vedení pracovníků či o tom, jak firma pečuje o své zaměstnance. Na druhé straně má firma možnost získání nového zaměstnance, za kterého se zaručí osvědčený stávající pracovník.

Pokud je uchazeč časově vytížený nebo nemá zájem navštěvovat personální agentury za účelem své osobní registrace do databáze agentury, konzultant mu poradí, jak lze samostatně vybírat a získávat zaměstnání prostřednictvím různých pracovních serverů. Pro uchazeče je způsob hledání práce přes internet poměrně výhodný, protože si může kdykoli zadat svůj životopis na libovolné množství pracovních serverů, čímž mu odpadne neustále kontaktování a navštěvování agentur a vyplňování zdlouhavých dotazníků. Uchazeč si může zdarma zajistit elektronické zasílání pracovních nabídek podle svých přesně specifikovaných kritérií (např. [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz), [www.jobpilot.cz](http://www.jobpilot.cz) atd.). Personální servery navíc nabízejí zdarma různé on-line poradny, služby právníka, informace o pracovní náplni jednotlivých pracovních pozic, vzory životopisů a motivačních dopisů apod.

### **4.3.3 Pracovní příležitosti pro čerstvé absolventy**

Ještě před pěti lety jsem jako personální konzultantka řešila problém, že klienti agentury Start nejeví příliš velký zájem o čerstvé absolventy středních či vysokých škol. Většina firem požadovala od uchazečů alespoň 1–2 roky praxe. Menší a středně velké firmy při obsazování pracovních míst sázely na jistotu a o nezkušené pracovníky neměly zájem. Velké nadnárodní společnosti si absolventy získávaly v rámci veletrhů práce pro studenty nebo při svých prezentacích na vysokých školách. O čerstvé středoškolské absolventy jevil zájem např. tehdejší Radiomobil (nyní pod názvem T-Mobile), který komunikativním uchazečům nabízel pozice asistentů prodeje v obchodech či stáncích s mobilními telefony. Pro mnohé

absolventy tak vznikla příležitost získat praxi v renomované společnosti, využívat veškerých zaměstnaneckých výhod, navíc pracovat v kolektivu svých vrstevníků a v budoucnu se eventuelně ucházet o jinou pracovní pozici v rámci celé společnosti.

V posledních letech mnohé firmy změnilý názor na zaměstnávání čerstvých absolventů. Jedním z důvodů se jeví nedostatek kvalitních zkušených uchazečů, což vede firmy k tomu, aby si raději podle svých představ zaškolily některého absolventa. Výzkum poradenské společnosti KPMG u studentů ukázal, že v prvním zaměstnání hledají vedle peněz především zajímavou pracovní náplň a přátelský kolektiv. Nezavrhují ani tradiční motivační nástroj – benefity – v podobě stravenek, příspěvků na sport či kulturu. Třetina budoucích zaměstnanců očekává získání firemního mobilního telefonu, čtvrtina budoucích zaměstnanců uvítá přidělení služebního vozu (Suchomel, 2008, s. 1).

I když se současný trh práce v České republice jeví příznivým vůči čerstvým absolventům, i přesto je výhodou, když studenti získají jakékoli pracovní zkušenosti již během svého studia. Studenti třetího a čtvrtého ročníku by měli intenzivně sledovat situaci na trhu práce a současně vyvíjet snahu o získání alespoň krátkodobých pracovních zkušeností. V posledním roce studia již mnoho studentů pracuje na plný či zkrácený úvazek u svého prvního zaměstnavatele.

Při hledání práce by si absolventi měli dávat pozor na některé maličkosti. V americkém magazínu Fortune bylo zveřejněno následujících pět nejčastějších chyb, kterých se absolventi dopouštějí při hledání pracovního uplatnění:

- Necháávají za sebe mluvit rodiče – absolvent by měl zabránit tomu, aby rodiče kontaktovali potenciálního zaměstnavatele za něj, protože snaha rodičů na absolventa vrhá stín nesamostatnosti a nezralosti.
- Neuvědomují si sílu internetu – absolventi by si měli dát pozor na to, co o sobě šíří na internetu, např. na svých webových stránkách,

v diskuzích apod. Personalisté se přes internetový vyhledávač můžou dozvědět mnoho „nepatřičných informací“.

- Podceňují své kontakty – v České republice je způsob hledání práce na základě doporučení známého člověka tradičně jeden z neúčinnějších. Absolvent by si měl sepsat seznam všech svých kamarádů, příbuzných a známých, kterým dá o sobě vědět, že hledá pracovní uplatnění v určitém oboru.
- Zapomínají poděkovat – řada absolventů si během studijních let neosvojila valné společenské návyky. Poslat děkovný e-mail každému, kdo se absolventovi snaží jakkoli pomoci při hledání práce, by mělo být samozřejmostí, navíc zde vzniká možnost zůstat s dotyčným v kontaktu a využít jeho nabídky v budoucnu.
- Špatné zacházení s telefonem – absolventi by si měli namluvit úvod v hlasové schránce telefonu zcela formálně. Personalisty a manažery firem, kteří se dovolají na absolventův záznamník, by mohly různé neformální hlášky zarazit (5 chyb absolventů, 2008, s. 1).

Myslím si, že přílišné angažování rodičů do kontaktování potenciálních zaměstnavatelů se u nás ve velké míře nekoná, alespoň jsem se s tím zatím osobně ve větší míře nesetkala. S označením „kontaktování známých a příbuzných jako tradiční způsob získání práce v České republice“ do jisté míry souhlasím, ale spíše to vnímám jako zájem z opačné strany. Ve firmě se objeví volné místo a stávající zaměstnanec popřemýšlí o tom, zda by nemohl doporučit někoho známého, s kým by mu mohlo být příjemné pracovat v jedné společnosti. Při rozhovorech s různými uchazeči o práci i s vlastními příbuznými jsem se spíše v této souvislosti setkávala s názorem, že „... jsou příliš hrdí na to, aby někoho prosili o práci nebo přiznali, že potřebují něčí pomoc.“

Pokud se čerstvému absolventovi přece jen nepodaří získat pracovní místo, může se jako každý nezaměstnaný člověk zaregistrovat na příslušném Úřadu práce. Zde se v rámci Informačního a poradenského střediska pro volbu a změnu povolání (dále jen IPS) může účastnit skupinové

poradenské aktivity Job klub – Start, ve které se seznámí se s trhem práce a zhodnotí vlastní možnosti.

## **4.4 Personální agentury a uchazeči na českém trhu práce v současnosti**

Před několika lety byly personální agentury v situaci, kdy se předháněly v získávání nových lukrativních klientů, a současně bez sebevětší námahy plnily své databáze poměrně kvalitními uchazeči o zaměstnání. Celý proces zprostředkování zaměstnanců spočíval ve výběru uchazečů, jejich oslovení s nabídkou práce a následně v promptním zaslání jejich profilů klientovi agentury. V současné době se situace na trhu práce změnila. Firem hledajících nové pracovníky je dostatek, ale schopných zájemců, kteří chtějí měnit své zaměstnání, je již oproti předchozím rokům poněkud méně. „Nabídka pracovních pozic začíná jednoznačně převyšovat poptávku potenciálních zaměstnanců. Odborníků, kteří hledají práci, je čím dál méně a začínají si pečlivě vybírat, ke komu půjdou pracovat ...“ (Personalista už není ..., 2007). Zaměstnatelných lidí je u nás čím dál tím méně, což je dáno demografickým vývojem. „Vlivem přílivu investorů, nesouladem mezi požadavky zaměstnavatelů a předpoklady poměrně velké části uchazečů se převis poptávky po lidech nad nabídkou uchazečů dále vyhrotil. Svůj vliv zde má také značně demotivační sociální síť, která často dostatečně nemotivuje lidi k tomu aby pracovali, ale raději pobírali sociální dávky. To vše firmy nutí se zviditelnit a vybudovat si pověst atraktivního zaměstnavatele.“ (Personalista už není ..., 2007)

Činnost personálních agentur se postupně mění podle požadavků trhu práce. Pokud porovnáme své vlastní zkušenosti z předchozích let se současnou situací, agentury se mnohem více zajímají a starají o své uchazeče o zaměstnání, zasílají jim nabídky pracovních míst na e-mailové adresy nebo volají s namluveným záznamem typu: „... máte-li zájem o pracovní nabídku, stiskněte jedničku. Nemáte-li zájem, stiskněte dvojku

...“ Agentura Start People pořádá pro nově registrované uchazeče soutěž, ve které se hraje o přehrávač iPod.

Pracovní činnost konzultanta personální agentury se též v určitých ohledech změnila. Před pěti lety jsem jako konzultantka dostávala denně cca 15 nových životopisů a snažila se pozvat na pohovor až 5 uchazečů za den. Konzultantka, která pracuje ve Start People v současné době, si denně přečte cca pět nových životopisů a následně se zabývá aktivním vyhledáváním uchazečů na pracovních serverech, kde za poplatek získá kontakt na vybrané uchazeče, kteří zde vystavují svoje životopisy. Pracovních serverů není mnoho, tudíž většina konzultantů agentur loví takzvaně „v jednom rybníku“. Na druhé straně již konzultanti nemají problém se získáváním nových klientů a objednávek na vyhledání pracovníků, protože klientů, kteří hledají nové pracovníky a jsou ochotni za službu agentury zaplatit, je zatím dostatek. Agentury kontaktují zejména menší a středně velké firmy, které nechtějí zbytečně vynakládat prostředky na inzerci. Spolupráce s agenturou je pro ně nezávazná, platí se až po výběru skutečně vhodného adepta a jeho nástupu do firmy.

## **5 Konzultant v personální agentuře**

Následující kapitolu, ve které se věnuji popisu pracovních činností a rolí personálních konzultantů, jsem napsala na základě vlastních zkušeností, které jsem získala před pěti lety během svého tříletého působení v personální agentuře Start CZ (od roku 2007 nově pod názvem Start People). V rámci své pracovní pozice jsem měla možnost vyzkoušet si práci konzultanta pro několik různých nabízených služeb agentury. Mojí hlavní pracovní činností bylo zprostředkovávání pracovníků na trvalý pracovní poměr (tzv. recruitment), ale pro své klienty jsem občasně vyhledávala i pracovníky na dočasný pracovní poměr (tzv. temporary help) a v neposlední řadě jsem se zabývala personálním poradenstvím, které popisují v souvislosti s vlastní zkušeností ve firmě Medifin.

### **5.1 Profil personálního konzultanta**

Personální konzultant by měl mít minimálně ukončené středoškolské vzdělání, určitou praxi a přehled v oblasti personalistiky. Vhodný kandidát na pozici konzultanta by měl mít výborné komunikační a prezentační schopnosti, dále obchodní dovednosti. Pro úspěch práce konzultanta je důležitá schopnost empatie – na jedné straně se musí umět vcítit do potřeb klienta a na straně druhé musí správně odhadnout vhodné adepty na obsazované pracovní místo. Práce konzultanta je časově náročná, často se jeho plánovaný pracovní den mění podle aktuálních potřeb klientů, proto by měl konzultant být organizačně zdatný.

#### **5.1.1 Výběr nového personálního konzultanta**

Pokud agentura hledá nového personálního konzultanta, tak se v některých případech nabízí možnost, zda raději přijmout tzv. hotového člověka,

kterým je např. konzultant z jiné agentury, nebo jestli raději zaškolit kvalitního uchazeče s praxí v jiném oboru nebo úplně bez praxe. Uchazeče s praxí na obdobné pozici nebude jistě třeba dlouze zasvěcovat do pracovní činnosti konzultanta, očekává se od něj jak zkušenost v jednání jak uchazeči o zaměstnání tak schopnost komunikovat s klienty agentury. Může agenturu obohatit svým know-how, eventuelně jí přivést nové klienty, s kterými dříve spolupracoval. Jelikož má již předchozí zkušenosti a s tím související určité pracovní návyky, vyvstává zde možnost, že se hůře ztotožní s postupy a způsoby práce v nové agentuře, se způsobem vedení nebo vyplácení bonusů apod. V neposlední řadě se dá očekávat, že bude požadovat vyšší finanční ohodnocení. Uchazeče s praxí v jiném oboru bude třeba zaškolit do činností, s kterými se dosud nesetkal (např. bývalého personalistu není nutné učit, jak vést pohovory a posuzovat uchazeče o zaměstnání, ale více se při zaškolování zaměřit na obchodní činnost, vedení prezentace u potenciálních klientů apod.), seznámit jej s chodem agentury a celkovým způsobem práce konzultanta. Nový konzultant bude v první týdnech sledovat práci svých kolegů, bude přítomen pohovorům, prezentacím i běžné každodenní práci konzultantů. Jakmile získá určité zkušenosti a překoná počáteční nejistotu, začne samostatně pracovat pod dohledem některého ze zkušených kolegů na jednodušších úkolech. Postupně bude přecházet ke složitějším činnostem a tím se i dříve či později osamostatní.

### **5.1.2 Konzultant – personalista a obchodník v jedné osobě**

Ve své praxi jsem při výběru nových kolegů často řešila problém, zda je pro práci personálního konzultanta vhodnější průrazný obchodník nebo spíše personalista s dobrým odhadem pro výběr pracovníků. V ideálním případě má konzultant oba zmíněné předpoklady. U konzultantů typu „obchodník“ jsem někdy narážela na problém méně pečlivého výběru vhodných adeptů na zadanou pracovní pozici. Konzultanti – obchodníci

byli úspěšní v počtu umístěných kandidátů u klientů agentury, ale docházelo u nich častějším odchodům zprostředkovaných pracovníků v garanční době agentury. Konzultanti „personalisté“ se více zaměřovali na přesnější výběr vhodných adeptů podle specifikace a přání klienta, v některých případech však prohrávali „boj s časem“, jelikož sice vybrali kvalitní uchazeče, ale nabídli je klientovi příliš pozdě. Při úspěšných obsazení pracovních míst u klientů obvykle méně častěji docházelo k odchodům nových pracovníků ve zkušební době.

V méně úspěšných měsících roku jsem s nadřizeným řešila problém, jak získat agentuře nové klienty a zajistit tím větší počet objednávek na zprostředkování pracovníků. Jednou z nabízených variant byla nařízená telemarketingová akce, při které musel každý konzultant denně telefonicky kontaktovat určitý počet potenciálních klientů. Konzultanti prováděli telemarketing se značnou nevolí a podle toho i nahodile a neplánovaně vybírali firmy ke kontaktování, jen aby splnili svůj denní limit. Dalším návrhem mého nadřizeného bylo přijetí nového kolegy obchodníka, který by se výhradně zabýval oslovováním potenciálních klientů a následnou prezentací služeb agentury. Po určité době jsme zjistila, že náklady na obchodníka (jeho mzda, osobní automobil, mobilní telefon, kancelář apod.) značně převyšují užitek z několika málo získaných nových kontaktů. Nakonec se nejlépe osvědčil model týmové práce, při kterém se konzultanti „obchodníci“ více zaměřovali na akvizici nových firem. Domluvené schůzky u potenciálního klienta se pak účastnil konzultant „obchodník“ i konzultant „personalista“. Po osobním setkání s klientem bylo zřejmé, s kterým konzultantem si klient více rozumí, s kým více komunikoval a sympatizoval. Pro navázání dobrého vztahu s klientem je podle mě důležité, aby osobnost konzultanta byl ve shodě s osobností klienta.

## **5.2 Konzultant v oblasti zprostředkování práce na trvalý pracovní poměr**

Personální konzultant se zaměřením na zprostředkování práce na trvalý pracovní poměr, tzv. recruitment (dále jen konzultant) má obvykle na starosti několik klientů agentury. V některých agenturách se konzultant specializuje např. na konkrétní obory působení firem (např. informační technologie, telekomunikace, rychloobrátkové zboží apod.) nebo na úrovně jednotlivých pozic (např. střední, vyšší či top management apod.). Pracovní činnost a role konzultanta se obecně zaměřuje na tyto oblasti:

- kontakt konzultanta s klienty agentury,
- kontakt konzultanta s uchazeči o zaměstnání,
- roli konzultanta jako prostředníka mezi uchazečem a klientem,
- organizačně-administrativní práci konzultanta.

### **5.2.1 Kontakt konzultanta s klienty agentury**

Konzultant komunikuje se stávajícími klienty agentury, dále vyhledává a oslovuje různé firmy za účelem vzniku nové spolupráce při zprostředkování zaměstnanců. Při prezentaci služeb agentury konzultant s klientem dojednává podmínky pro uzavření obchodní smlouvy.

Nový konzultant obvykle získá po předchozím konzultantovi do začátku určité klienty. Se stávajícími klienty je výhodné navázat a udržet kontakt. Nový konzultant musí klienta přesvědčit, že na kvalitě a spolehlivosti dosavadní spolupráce se nic nezmění.

Konzultant sleduje situaci na trhu práce a snaží se vyhledávat firmy, které by mohl oslovit s nabídkou služeb agentury. Potenciální klienty lze kontaktovat přímo telefonicky nebo zasláním písemné prezentace agentury přes e-mail nebo poštou. Pokud některá oslovená firma projeví zájem o

spolupráci, následuje prezentace služeb personální agentury. Konzultant si předem zjistí o potenciálním klientovi co nejvíce informací, aby se na prezentaci mohl dobře připravit. Při prezentaci se konzultant zaměří na služby agentury, které by klienta mohly oslovit při řešení personálních záležitostí firmy. (Např. konzultant v oblasti zprostředkování práce na trvalý pracovní poměr má schůzku v logistické přepravní společnosti. Personálnímu řediteli sice nabídne služby svého oddělení, tj. zprostředkování zaměstnanců na stálý pracovní poměr, ale současně zdůrazní, že se agentura zaměřuje na zprostředkování brigádníků, kteří by firmě mohli vypomáhat ve skladech a překladištích s neustálým provozem. Ředitel se může cítit potěšen, že se konzultant aktivně zajímá o problematiku přepravních společností. Pokud ředitele nabídka osloví, vyzkouší si nejprve služby agentury v oblasti dočasného přidělování zaměstnanců, ale na konzultanta v oblasti zprostředkování zaměstnanců na trvalý pracovní poměr se jistě obrátí, až bude hledat tzv. kmenové zaměstnance). Pokud se obě výše zmíněné strany domluví na podmínkách spolupráce, následuje podepsání smlouvy a případně zadání první objednávky. V případě, že si klient vyžádá úpravu některých podmínek v obchodní smlouvě (nejčastěji se jedná o úpravu výši provize, garanční doby apod.), zkušený konzultant by měl mít zhruba představu, do jaké míry může vyjít klientovi vstříc, aby byla pro obě strany spolupráce výhodná.

Pokud klient požaduje vyhledání pracovníka přes agenturu, vyplní si objednávkový formulář, ve kterém uvede základní informace o pracovním místě. Konzultant co nejdříve kontaktuje klienta, aby zjistil více doplňujících informací k obsazovanému pracovnímu místu a k profilu vhodného kandidáta na danou pozici. Zjištění podrobných údajů je velmi důležité, aby konzultant dokázal v poměrně krátké době vybrat nejlepší adepty, kteří by co nejlépe uspokojili klientovu představu o ideálním kandidátovi. Podle Mullinse je při vytváření popisu pracovního místa důležité zmínit informace o negativních aspektech zaměstnání, tzv. těžkosti a nepříjemnosti práce. Mullins dále uvádí příklady z hotelového provozu. Za ztěžující aspekty práce manažera baru může být komunikace s opilými hosty, v případě recepční se jedná o řešení stížností hostů hotelu

apod. Za nepříjemné aspekty určité práce mohou být považovány dlouhotrvající jednotvárné činnosti jako např. leštění příborů před každým servírováním jídla nebo příprava stále stejné zeleninové oblohy ke každému pokrmu. Pro pravé uchazeče mohou být zmíněná negativa práce určitou výzvou nebo dokonce atraktivitou povolání. „Čím více dáte kandidátům o nabízeném místě informací, tím více dochází k přirozené selekci kandidátů ...“ (Mullins, 1996, s. 679–680).

## **5.2.2 Kontakt konzultanta s uchazeči o zaměstnání**

Konzultant komunikuje s uchazeči o zaměstnání, vede osobní pohovory, příp. ověřuje reference a následně doporučuje vhodné kandidáty klientům agentury na obsazovaná pracovní místa.

Na základě zjištěných informací o pracovním místě se konzultant probeře firemní databázi uchazečů o zaměstnání a pokusí se vybrat vhodné kandidáty, které poté kontaktuje s pracovní nabídkou. Pokud kandidáta nabídka pracovního místa zaujme a souhlasí s předáním svých osobních údajů konkrétní firmě, konzultant následně zasílá klientovi kandidátův životopis včetně dalších doplňujících informací, jako např. proč se kandidát jeví vhodným adeptem na obsazované pracovní místo apod. Pokud agentura nemá ve své databázi dostatek vhodných adeptů, následuje inzerování pracovní pozice v různých médiích, které agentura využívá pro získávání nových uchazečů (např. vlastní webové stránky, placené personální portály, inzerce v tisku apod.). Na základě reakcí na inzerovanou pozici se organizuje nové výběrové řízení, které může konzultantovi získat další vhodné adepty pro klienta. Konzultant kontaktuje uchazeče, kteří reagují na inzerované místo, a sjedná si s nimi individuálně osobní schůzku. Po příchodu do agentury uchazeč vyplní registrační kartu, ke které přiloží svůj životopis. Po té následuje osobní pohovor s konzultantem, který od uchazeče zjišťuje podrobnější informace o jeho vzdělání, pracovních zkušenostech, jazykových a počítačových

znalostech a mnoho dalších. Otázky by měly být otevřené, aby se uchazeč mohl vyjádřit o svých zkušenostech, přednostech a představách o budoucí práci a konzultant se dozvěděl co nejvíce potřebných informací pro účely vyhledání vhodného pracovního místa. Za nejčastěji kladené dotazy uchazečům při pohovoru jsou podle serveru jobs.cz následující otázky:

- Jakou práci hledáte? V jakém oboru ?
- Co očekáváte od změny místa?
- Proč odcházíte (byl jste propuštěn/a)?
- Jaká byla vaše pracovní náplň a zodpovědnosti v posledním zaměstnání?
- Jak vypadal váš typický pracovní den?
- Co vidíte jako svůj největší přínos pro vašeho budoucího zaměstnavatele?
- Proč byste právě vy měl/a být vybrán/a na tuto pozici?
- Jak vaše vzdělání koresponduje s požadavky na pozici?
- Uveďte své kladné resp. záporné vlastnosti.
- Jaké máte profesní cíle v horizontu 1 roku a 5 popř. 10 let?
- Jaké máte zkušenosti s vedením lidí?
- Jak si představujete své ohodnocení?
- Kdy můžete eventuálně nastoupit? (Interview neboli pohovor, 2008).

Konzultant by měl klást otázky, které povedou ke zjištění, zda má uchazeč předpoklady pro výkon zvolené pracovní pozice. Na základě požadavku klienta se k pracovní nabídce se může vázat i testování kandidáta. Testy týkající se pracovní způsobilosti Koubek rozlišuje následovně:

- testy inteligence: slouží k posouzení schopnosti myslet a plnit určité duševní požadavky,
- testy schopností: používají se k hodnocení existujících i latentních schopností jedince a předpoklady jeho rozvoje (např. testy manuální zručnosti, mechanické a motorické schopnosti, testy vzdělavatelnosti),

- testy znalostí a dovedností: mají prověřit hloubku znalostí či ovládnutí odborných návyků,
- testy osobnosti: mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, zda je extrovert či introvert, racionální či emotivní, společenský či uzavřený apod.,
- skupinové metody výběru pracovníků: mohou mít různou podobu, vždy se však jedná o jakousi simulaci řešení nějakého praktického problému či hraní určité role (Koubek, 2001, s. 164–166).

Téma pohovoru by se nemělo týkat např. věku kandidáta, rodinného stavu nebo rodičovství. V závěru pohovoru se uchazeč vyjádří, o jaké pracovní nabídky jeví zájem (obor i úroveň pozice, region apod.), sdělí své představy o mzdě a případných zaměstnaneckých výhodách. Posléze konzultant zváží, jestli je uchazeč vhodným kandidátem pro některou pracovní pozici z nabídky agentury. Pokud konzultant vybere pracovní nabídku, představí uchazeči firmu, ve které se daná pozice nachází, popíše začlenění pozice do organizační struktury, náplň práce na této pozici, popř. kritéria pro její úspěšné vykonávání. Konzultant může uchazeči sdělit své vlastní pocity, které získal při jednáních s klientem v prostorách firmy, týkající se pracovního prostředí, celkové pracovní atmosféry nebo specifické firemní kultury. Dále konzultant poskytne uchazeči prostor pro zodpovídání otázek.

Konzultant by měl v poměrně krátkém čase rozpoznat, pro jaký druh práce (příp. pro kterého firemního zákazníka) se uchazeč jeví vhodným pracovníkem. U konzultanta je důležité, aby byl schopen naslouchat uchazečům (verbální i neverbální projevy) a uvědomil si možnost subjektivního zkreslení, které se zakládá na pocitech, asociacích, stereotypch a úsudcích, které nemají racionální základ. Podle Hroníka je jednou z nejčastějších chyb při posuzování lidí tzv. haló-efekt, který spočívá v tom, že z dílčího projevu si vytváříme celkový dojem. Na základě i nepodstatného detailu spojeného s haló-efektem jsme přesvědčeni, že právě tato vlastnost či chování daného člověka vystihuje.

Důležité je uvědomit si, že haló-efekt je obvyklou součástí prvního dojmu a může mít kladné či záporné ladění (Hroník, 1999, s. 170). Konzultant musí být také dobrým a pohotovým obchodníkem, aby dokázal přesvědčit klienta o kvalitách vybraného uchazeče i o jeho možném přínosu pro konkrétní firmu.

Někteří uchazeči o práci přicházejí do personální agentury s pocitem, že konzultant agentury pokud možno okamžitě vyřeší jejich osobní problém a převezme na sebe zodpovědnost za vyhledání zaměstnání. Chování a profesionální vystupování konzultanta by mělo vést k tomu, aby uchazeč odcházel z agentury s pocitem spokojenosti a naděje, i když zatím žádnou konkrétní pracovní nabídku nedostal.

### **5.2.3 Role konzultanta jako prostředníka mezi uchazečem a klientem**

Vzhledem k vysoké konkurenci v oblasti personálních agentur (zejména v pražském regionu) je pro konzultanta nezbytné, aby si uvědomoval důležitost již existujících obchodních kontaktů a dokázal udržet dlouhodobou spolupráci k oboustranné spokojenosti. Konzultant by měl mít ke každému klientovi individuální přístup, je třeba si zvyknout na způsob komunikace klienta a přizpůsobit se jeho stylu spolupráce. Některé méně komunikující klienty je třeba neustále taktně upomínat, aby se vyjádřili k zaslaným profilům kandidátů, k termínům pohovorů, k výsledku celého výběrového řízení apod. V průběhu výběrového řízení je konzultant neustále kontaktován doporučenými kandidáty, kteří se netrpělivě domáhají informací od klienta. Pokud se klient rozhodne pro přijetí konkrétního kandidáta, konzultant potřebuje získat informaci o výši nástupního platu, což trvá obvykle nejdéle (od této částky se většinou agentuře odvíjí výše provize za zprostředkování pracovníka). V podobných každodenních situacích se konzultant neobejde bez výborných komunikačních dovedností. Denně musí srozumitelně zprostředkovávat

různá vyjádření klientů vůči kandidátům, sděluje pozitivní i negativní výsledky výběrových řízení a často čelí zdoluhavému vysvětlování, proč zrovna onen kandidát neuspěl. Současně udržuje několik potenciálních kandidátů ve velké naději, že mohou ve výběrovém řízení uspět.

Pokud se obě strany, tedy kandidát a klient, oboustranně dohodnou na podmínkách týkajících se pracovně-právního vztahu a následně dojde k přijetí kandidáta do firmy, agentuře obvykle náleží předem sjednaná odměna, která se nejčastěji pohybuje v dvojnásobku nebo trojnásobku nástupního platu kandidáta event. ve sjednané fixní částce. Agentura obvykle poskytuje garanci na kandidáta ve výši tří až dvanácti měsíců, takže pokud kandidát odejde z vlastní vůle nebo je propuštěn ze zaměstnání z určitých relevantních důvodů, agentura musí poskytnout náhradu ve formě nového kandidáta nebo vrací klientovi poměrnou část své odměny dle podmínek v obchodní smlouvě mezi agenturou a klientem.

## **5.2.4 Organizačně-administrativní práce konzultanta**

Konzultant každodenně kontaktuje uchazeče o zaměstnání za účelem sjednání termínů pohovoru v agentuře nebo přímo u klienta agentury, dále odpovídá na došlé přihlášky do výběrových řízení, třídí životopisy, zapisuje osobní údaje o uchazečích do firemní databáze apod. Profesionální konzultant by měl vědět, jak má pracovat s osobními údaji uchazečů o práci. Pokud některá firma projeví zájem o spolupráci s agenturou, konzultant následně zpracovává a zasílá nabídku služeb agentury potenciálním klientům.

## **5.3 Konzultant v oblasti dočasného přidělování zaměstnanců**

Konzultant v oblasti dočasného přidělování zaměstnanců, tzv. temporary help (dále jen konzultant) vyhledává pracovníky pro pracovní místa se stanovenou dobou trvání. Podle organizace práce v oddělení temporary help se konzultant kompletně stará o několik vlastních klientů nebo se podílí na vyhledávání pracovníků v rámci týmu a komunikace s klienty je v kompetenci manažera tohoto oddělení. Konzultant pro temporary vede pohovory s uchazeči o zaměstnání. Klientům agentury vyřizuje objednávky, které se týkají tzv. dočasného přidělení zaměstnance. V zákoníku práce se o dočasném přidělování zaměstnanců agentury klientům resp. uživatelům pojednává v § 308 a 309. „Po dobu dočasného přidělení zaměstnance agentury práce k výkonu práce u uživatele ukládá zaměstnanci agentury práce pracovní úkoly, organizuje, řídí a kontroluje jeho práci, dává mu k tomu účelu pokyny, vytváří příznivé pracovní podmínky a zajišťuje bezpečnost a ochranu zdraví při práci uživatele. Uživatel však nesmí vůči zaměstnanci agentury práce činit právní úkony jménem agentury práce.“ (Vysokajová, 2007, s. 387)

### **5.3.1 Kontakt konzultanta s uchazeči o zaměstnání a klienty agentury**

Práci konzultanta bych v základě rozlišila podle toho, zda se ze strany klienta jedná o vyhledání jednotlivých pracovníků na určitou dobu (např. zastoupení jiného pracovníka v době nemoci, dovolené apod.) a na pravidelné vyhledávání pracovníků pro pracovní místa stejného zaměření (např. pokladní v hypermarketech, skladníci, pracovníci call centra apod.).

V případě vyhledání jednotlivých pracovníků na určitou dobu se způsob práce konzultanta v mnohém podobá práci konzultanta v oblasti

zprostředkování zaměstnanců na trvalý pracovní poměr. Nabízené pracovní místo se umísťuje do speciálních inzercí zaměřených na zprostředkování brigád, resp. dočasných pracovních poměrů a v inzerátu se specifikuje, o jakou dobu trvání pracovního poměru nebo o jaký pracovní úvazek se jedná. Konzultant na základě došlých životopisů uspořádá výběrové řízení a svému klientovi doporučí nejvhodnější kandidáty. Pokud se kandidát i klient shodnou na spolupráci, kandidát uzavírá s agenturou pracovní smlouvu, ve které je uvedeno zvláštní ujednání o dočasném přidělení zaměstnance k výkonu práce u jiného zaměstnavatele, nebo dohodu o pracovní činnosti u jiného zaměstnavatele. Podle platného zákoníku práce však doba trvání dočasného přidělení nesmí přesáhnout dvanáct po sobě jdoucích kalendářních měsíců. Výjimku tvoří případy, pokud o delší trvání dočasného přidělení požádá přímo zaměstnanec nebo pokud se jedná o náhradu za zaměstnance/-kyni klienta, který/-á čerpá mateřskou či rodičovskou dovolenou. Personální agentura je podle § 308 zákona č.262/2006 Sb. povinna zabezpečit stejné pracovní i mzdové podmínky jako mají srovnatelní zaměstnanci klienta (Vysokajová, 2007, s. 386–387).

Agentura se stává důležitým partnerem pro firmy, které potřebují větší počet pracovníků pro výkon stejné pracovní činnosti (např. na pozice pokladních, skladníků, doplňovačů zboží, tazatelů, administrativních pracovníků atd.). Často se jedná o pracovní místa s vyšší fluktuací. Agentura od klienta získá objednávku, ve které je stanoven potřebný počet pracovníků konkrétní profese a datum nástupu do práce, výše hodinové mzdy atd. Někteří klienti si přejí sami vybrat pracovníky z nabízených kandidátů agentury, jiní klienti mají v konzultantovi plnou důvěru a výběr pracovníků nechají na něm. Konzultant telefonicky osloví volné uchazeče o práci z databáze, pozve je na osobní schůzku a sdělí jim informace ohledně pracovní nabídky. V případě, že má uchazeč o pracovní místo zájem, konzultant uchazeči domluví schůzku s klientem. Následuje podepsání pracovních-právních dokumentů mezi uchazečem a agenturou a nový zaměstnanec agentury nastupuje na předem stanovenou dobu ke klientovi. Často se stává, že si nový zaměstnanec vše rozmyslí a ke klientovi nenastoupí nebo se naopak klient rozhodne, že mu konkrétní

zaměstnanec nevyhovuje a žádá agenturu o přidělení jiného zaměstnance. Pro konzultanta to znamená, že musí zahájit nový výběr pracovníků, aby klientovi v co nejkratší době mohl poskytnout relevantní náhradu.

V případě, že se v době trvání nebo po ukončení dočasného přidělení klient rozhodne přijmout konkrétního pracovníka za svého zaměstnance, agentuře pak náleží jednorázová odměna za zprostředkování, která je pro tyto případy obvykle stanovena ve smlouvě mezi agenturou a klientem.

### **5.3.2 Administrativní práce konzultanta**

Dočasně přidělený zaměstnanec předá agentuře na konci každého měsíce seznam odpracovaných hodin stvrzený podpisem klienta, na jehož základě dochází ke zpracování a výplatě mzdy zaměstnanci. Údaje o odpracovaných hodinách dočasně přidělených zaměstnanců konzultant zaznamená do tabulky, kterou pak ve stanoveném termínu elektronicky zašle mzdové účtárně pro účely zpracování mezd. Konzultant vede osobní složky dočasně přidělených zaměstnanců, je zodpovědný za správné vedení pracovně-právní agendy a za správnost údajů v pracovních smlouvách či dohodách o pracovní činnosti. Konzultant by se měl pochopitelně orientovat v aktuálním zákoníku práce.

Na základě seznamu odpracovaných hodin dočasně přidělených zaměstnanců je klientovi agentury vystavena faktura za poskytnutí služeb.

## **5.4 Porovnání rolí a pracovní činnosti personálních konzultantů**

Porovnání rolí a činností obou typů konzultantů, kterými jsou konzultant v oblasti zprostředkování práce na trvalý pracovní poměr (dále jen

konzultant pro *recruitment*) a konzultant v oblasti dočasného přidělování zaměstnanců agentury klientům (dále jen konzultant pro *temporary help*) jsem vytvořila na základě vlastních zkušeností získaných v době svého působení v personální agentuře Start CZ.

Oba konzultanti komunikují s uchazeči o práci, vedou s nimi pohovory s cílem najít pro uchazeče pracovní uplatnění, a to trvalého charakteru nebo na dobu určitou. Konzultant pro *recruitment* jedná s uchazeči o zaměstnání různých úrovní, od pozic manuálních pracovníků až po top manažery. Konzultant pro *temporary help* častěji jedná s lidmi s nízkým vzděláním resp. bez vzdělání, kterým musí vše detailně vysvětlovat a mít s nimi při jednání určitou dávku trpělivosti.

Vyhledávání nových klientů, kontakt a komunikace se stávajícími klienty agentury je součástí pracovní náplně konzultant pro *recruitment*. Při prezentaci služeb agentury nebo při telefonickém či osobním jednání s klienty, kterými jsou např. personalisté, personální ředitelé ale také generální ředitelé, se musí umět projevovat na určité úrovni. Konzultant musí mít výborné vyjadřovací schopnosti, všeobecný přehled o dění kolem nás, znalosti z oblasti lidských zdrojů a pracovně-právních vztahů ad. V případě konzultanta pro *temporary help* se jedná převážně o telefonický kontakt s klienty, kterými mohou být např. personalisté, vedoucí skladů, mistři apod. Se stálými klienty je konzultant pro *temporary help* v každodenním kontaktu, protože je třeba operativně domlouvat změny v objednávkách podle aktuální potřeby klienta. Aktivní obchodní činností, prezentací služby dočasného přidělování zaměstnanců a vytvářením cenových nabídek klientům se spíše zabývá manažer oddělení *temporary help*.

Konzultant pro *recruitment* pracuje na objednávkách pro vyhledání pracovníků svým tempem, tak aby uspokojil klienta doporučením nejlepších kandidátů a sám získal pocit z kvalitně odvedené práce. Konzultant pro *recruitment* mnohdy bojuje s konkurenčními agenturami o „vítězství“ svého kandidáta ve výběrovém řízení u klienta, který vyhledáním pracovníků pověří více agentur. U konzultanta pro *temporary*

*help* je důležitá hlavně časová flexibilita. Jeho práce obvykle končí, až když splní klientovu objednávku, navíc nemá nikdy jistotu, že uchazeč o práci na pohovor resp. do práce ke klientovi vůbec dorazí. Pokud má agentura s klientem uzavřenou exkluzivní smlouvu, konzultant pro *temporary help* je povinen klientovi zajistit smlouvený počet pracovníků příslušných profesí. Práce konzultanta pro *temporary help* je více rutinní, jelikož často pracuje na objednávkách pro vyhledání pracovníků stále se opakujících stejných profesí.

U konzultanta pro *recruitment* je důležitá schopnost empatie, organizační talent, samostatnost při práci a rozhodnost. Na základě získání vlastních poznatků z prostředí firmy resp. firemní kultury svého klienta, musí být konzultant schopen doporučovat kandidáty, kteří budou splňovat očekávání klienta. Konzultant pro *recruitment* je obchodník nabízející různé kandidáty, které musí umět na základě krátkého pohovoru ohodnotit a následně přesvědčivě nabídnout svému klientovi. Konzultant pro *temporary help* by měl být organizačně zdatný, protože musí pohotově reagovat na aktuální požadavky klienta. Práce konzultanta pro *temporary help* je více stresující, protože často pro klienta řeší problematické situace, které se týkají promptního vyřešení problému chybějícího zaměstnance. Pracovní náplň konzultanta pro *temporary help* se z velké části týká administrativní práce. Jelikož vede osobní složky dočasně přidělených zaměstnanců, pracuje s jejich osobními daty, vyhotovuje pracovní smlouvy a mzdové výměry, jeho důležitou vlastností je pečlivost a spolehlivost, dále musí mít pořádek a přehled o své personální agendě. Práce konzultanta pro *temporary help* je z mého pohledu náročnější na jeho časovou flexibilitu.

## 6 Personální poradenství pro firmu Medifin

Ředitel společnosti Medifin mě oslovil s nabídkou spolupráce v oblasti personálního poradenství v souvislosti s plánovaným rozšířením podnikatelských aktivit. Od roku 1994 firma Medifin spravuje objekt polikliniky Malešice na Praze 10, ve kterém zaměstnává okolo třiceti kmenových zaměstnanců, a od dubna roku 2006 se Medifin stal novým provozovatelem a správcem polikliniky v Kartouzské ulici v Praze 5. Management firmy Medifin v předchozích letech nepocíťoval potřebu zaměstnávat vlastního personalistu. V souvislosti s plánovaným náborem nových zaměstnanců v poliklinice Kartouzská se však situace změnila a ředitel Medifinu mně nabídl funkci personálního poradce, resp. personalisty, který bude komunikovat se zaměstnanci Zdravotnického zařízení Smíchov (dále jen ZZS), vyřídí pro ně veškeré náležitosti týkající se jejich nástupu k firmě Medifin a bude pro ně poradcem v oblasti pracovně-právních vztahů.

V souvislosti s převzetím celého provozu polikliniky se ředitel Medifinu zavázal, že každému ze zaměstnanců předchozího správce objektu, kterým byla příspěvkové organizace ZZS, nabídne pracovní poměr ve společnosti Medifin. Zaměstnancům ZZS tím umožnil setrvat i nadále na svém původním pracovním místě za obdobných pracovních podmínek tak, aby nedošlo k narušení chodu celé polikliniky. Z právního hlediska se jedná o tzv. přechod práv a povinností z pracovněprávních vztahů, který upravuje § 338 zákoníku práce. Ve druhém odstavci výše zmíněného paragrafu se uvádí: „Dochází-li k převodu činnosti zaměstnavatele nebo k převodu úkolů zaměstnavatele anebo jejich části k jinému zaměstnavateli, přecházejí práva a povinnosti z pracovněprávních vztahů v plném rozsahu na přejímajícího zaměstnavatele... Za přejímajícího zaměstnavatele se ... považuje právnická nebo fyzická osoba, která je způsobilá jako

zaměstnavatel pokračovat v plnění úkolů nebo činností dosavadního zaměstnavatele ...“ (Vysokajová, 2007, s. 421).

## **6.1 Personalistika ve zdravotnických organizacích**

Personální práce (personalistika) v organizaci se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání a organizování. Dále se zabývá sledováním a hodnocením výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci a ostatním spolupracovníkům. Každému pracovníkovi by měly být vytvořeny podmínky pro jeho osobní, personální a sociální rozvoj (Koubek, 2001, s. 14). Rozsah a zaměření personální práce v různých organizacích ovlivňují faktory jako např. velikost a struktura organizace, firemní kultura, podnikatelská strategie a klíčové faktory úspěchu, hodnoty a přesvědčení vrcholového managementu o potřebě specializovaných personálních útvarů atd. (Armstrong, 1999, s. 70–71).

### **6.1.1 Lidské zdroje ve zdravotnictví**

Trh práce ve zdravotnictví je na rozdíl od jiných profesí velmi specifický, což souvisí s dvěma fenomény, kterými jsou požadavky na specifické vzdělání pracovníků a konkrétní lokalita, která determinuje možnosti pracovního uplatnění zdravotnických pracovníků. Zdravotnické povolání lze vykonávat na základě ukončeného studia na školách, které jsou určeny zákonem a vyhláškou. Konkrétní lokalita určuje nebo omezuje možnosti pracovního uplatnění zdravotnických pracovníků. V menších městech se nabídka práce omezuje na místní nemocnice či ambulance, za to ve větších městech mohou zdravotničtí pracovníci najít i jiné pracovní uplatnění, a to

např. ve farmaceutických společnostech nebo zdravotních pojišťovnách (Gladkij, 2003, s. 210–211). Mnohé farmaceutické firmy nabízejí lékařům či zdravotním sestřám pozici farmaceutického zástupce či poradce. V této profesi mohou zdravotní pracovníci uplatnit odborné znalosti, využít svých kontaktů v oboru pro vytvoření vlastní klientely, pro kterou jsou důvěryhodným partnerem, získají motivující mzdové ohodnocení na základě vlastního výkonu a změní svoji pracovní dobu, která bývá u obchodních profesí více flexibilní.

### **6.1.2 Získávání a výběr nových pracovníků**

Pokud ve zdravotnické organizaci vznikne potřeba obsazení volného pracovního místa, v první řadě je třeba vytvořit profil vhodného kandidáta včetně profesních i osobnostních požadavků. Dále je třeba rozhodnout, zda lze pracovní místo obsadit z interních zdrojů polikliniky nebo zda bude nutné využít externích zdrojů. Specifikaci volného pracovního místa lze uveřejnit např. na firemní nástěnce, na intranetových stránkách firmy nebo lze nabídkou přímo oslovit vybrané zaměstnance. Nové pracovníky z externích zdrojů lze získat prostřednictvím inzerce v odborném tisku (např. Zdravotnické noviny, Sestra atd.) nebo na odborných internetových stránkách (např. České lékařské komory, Společnosti radiologických asistentů atd.), v rámci internetových nabídek pracovních serverů, eventuálně oslovit některou personální agenturu, která nabízí zprostředkování zaměstnanců z oboru zdravotnictví (např. Grafton) a v neposlední řadě využít doporučení svých zaměstnanců na jim známou osobu, která by se o pracovní místo mohla ucházet.

Na základě získaných odpovědí na inzerované pracovní místo lze uspořádat výběrové řízení. V případě nábory zaměstnanců zdravotnických profesí je výhodné, aby se např. druhého kola pohovorů s vybranými kandidáty účastnil nejen personalista společnosti, ale také odborný poradce (např. jiný lékař ideálně stejného odborného zaměření, který může posoudit odborné

předpoklady kandidáta). Kandidátů, kteří reagují na inzerovaná pracovní místa ve zdravotnictví, obvykle nebývá mnoho. Často se stává, že se do výběrového řízení v lepším případě přihlásí dva až tři uchazeči, takže personalista nemá zrovna velký výběr. Pak je třeba rozhodnout, jestli je nezbytně nutné pracovní místo ihned obsadit nebo zda se podá nový inzerát a zorganizuje se další výběrové řízení. Pokud se zdravotnická organizace rozhodne přijmout některého kandidáta z výběrového řízení a kandidát projeví o pracovní nabídku vážný zájem, dochází k dojednávání podmínek týkající se pracovní smlouvy, mzdy, nástupu pracovníka apod. Kandidát poskytne kopie dokladů o dosaženém vzdělání a originál výpisu z trestního rejstříku. U zdravotníků a lékařů, kteří jsou momentálně zaměstnanci jiné organizace, je třeba brát ohled na to, že pravděpodobně nebudou moci nastoupit do práce ihned, ale až po uplynutí výpovědní doby u současného zaměstnavatele.

### **6.1.3 Právní náležitosti vzniku pracovního poměru**

Pracovní poměr je obecně upraven v rámci zákona č. 262/2006 Sb., ze dne 21.4.2006, (dále jen zákoník práce). Pracovní poměr vzniká na základě uzavření pracovní smlouvy, resp. volbou či jmenováním mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. „Před uzavřením pracovní smlouvy je zaměstnavatel povinen seznámit potenciálního zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, které by pro něj vplynuly, a s pracovními a mzdovými podmínkami, za nichž má práci konat ... V případech stanovených orgány státní zdravotní správy je budoucí zaměstnavatel povinen zajistit, aby se zaměstnanec před uzavřením pracovní smlouvy podrobil vstupní lékařské prohlídce.“ (Kahle, 2004, s. 25) Pracovní poměr vzniká dnem nástupu do práce.

Před nástupem do práce u zaměstnavatele, nejpozději však v tento den, je třeba uzavřít pracovní smlouvu, která musí obsahovat následující údaje :

- sjednaný druh práce,

- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce.

Kromě výše zmíněných náležitostí pracovní smlouvy má zaměstnavatel povinnost předat zaměstnanci písemnou informaci, která musí obsahovat následující údaje:

- název a sídlo zaměstnavatele,
  - bližší označení druhu a místa výkonu práce,
  - údaj o délce dovolené, popřípadě uvedení způsobu určování dovolené,
  - údaj o výpovědních dobách,
  - údaj o týdenní pracovní době a jejím rozvržení,
  - údaj o mzdě nebo platu a způsobu odměňování, splatnosti mzdy nebo platu, termínu výplaty mzdy nebo platu, místu a způsobu vyplácení mzdy nebo platu,
  - údaj o kolektivních smlouvách, které upravují pracovní podmínky zaměstnance, a označení účastníků těchto kolektivních smluv.
- (Vysokajová, 2007, s. 68–69).

Zaměstnavatel si se zaměstnancem může v pracovní smlouvě sjednat zkušební dobu, která však nesmí trvat déle než tři po sobě jdoucí měsíce a též se nesmí dodatečně prodlužovat doba jejího trvání. Pokud se v pracovní smlouvě výslovně nestanoví délka trvání pracovního poměru, míní se tím, že se jedná o pracovní poměr na dobu neurčitou. Pracovní smlouva se uzavírá písemně, a to nejméně ve dvou vyhotoveních, z nichž jedno obdrží zaměstnanec a druhé zaměstnavatel.

Zaměstnanec musí být při nástupu do práce seznámen s pracovním řádem, vnitřními předpisy a s ostatními předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, jež musí při své práci dodržovat (Vysokajová, 2007, s. 69).

Z pracovního poměru vyplývají povinnosti jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Od vzniku pracovního poměru je zaměstnavatel povinen:

- přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy,
- platit mu za vykonanou práci mzdu nebo plat,
- vytvářet podmínky pro plnění jeho pracovních úkolů,
- dodržovat ostatní pracovní podmínky stanovené právními předpisy, smlouvou nebo stanovené vnitřním předpisem.

Zaměstnanec je povinen podle pokynů zaměstnavatele:

- konat osobně práce podle pracovní smlouvy v rozvržené týdenní pracovní době,
- dodržovat povinnosti, které mu vyplývají z pracovního poměru (Vysokajová, 2007, s. 70).

### **6.1.4 Personální činnosti ve zdravotnictví**

Personální oddělení, resp. personalista odpovídá za personální plánování, zabývá se získáváním, přijímáním, orientací a propouštěním pracovníků, zpracovává důchodovou agendu. Personalisté spravují osobní data o zaměstnancích, vedou osobní složky jednotlivých pracovníků a zapisují aktuální osobní údaje do personálního informačního systému (Gladkij, 2003, s. 225–226).

Personalisté dále dbají o bezpečnost a ochranu zdraví svých zaměstnanců. Péče o pracovníky související s pracovním prostředím a bezpečností práce je ve zdravotnictví obzvláště důležitá, zejména s ohledem na četnou existenci rizikových pracovišť. Za významné oblasti zdravotní péče o pracovníky Gladkij považuje:

- posuzování zdravotní způsobilosti pracovníků v průběhu přijímacího řízení,
- hygienické a zdravotní sledování prostředí v instituci,
- průběžné preventivní sledování zdravotního stavu pracovníků zařazených na pracovištích s výskytem škodlivin,
- poúrazová a pracovní rehabilitace (Gladkij, 2003, s. 223).

Personalista pomáhá zaměstnancům s výběrem kurzů a školení, s jejich zajištěním a organizací. „Ve zdravotnických institucích je způsob vzdělávání členěn podle toho, zda se jedná o osoby, které získaly způsobilost k výkonu zdravotnického povolání či nikoliv. Tuto způsobilost získávají podle zákona lékaři na lékařské fakultě, farmaceuti na farmaceutické fakultě, kliničtí psychologové a kliničtí logopedové a ostatní zdravotničtí pracovníci na zdravotnické škole nebo odborným školením. Vzdělání, které zakládá tuto způsobilost, musí být akreditované ministerstvem zdravotnictví.“ (Gladkij, 2003, s. 231) Vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví se zaměřuje na získávání dalších odborných znalostí, na změnu či zvyšování kvalifikace či přeškolení na jinou profesi. Další vzdělávání se může týkat osobnostního rozvoje pracovníků (např. kurzy zaměřené na komunikaci s pacienty, překonávání stresu apod.).

## **6.2 Představení společnosti Medifin**

Medifin s.r.o. je dceřinou společností nadnárodního holdingu Medifin AG, který sídlí v Baaru ve Švýcarsku. Holding se zabývá především investicemi a provozováním zdravotnických zařízení v zemích s tranzitivní ekonomikou. V České republice společnost buduje síť menších a středně velkých zdravotnických zařízení. Systém poskytování zdravotní péče je zajišťován duálně, tj. vlastními zaměstnanci Medifinu a současně i formou pronájmu ordinací soukromým lékařům. Cílem společnosti je komplexní zajištění vysoké úrovně péče a maximálního komfortu pro pacienty i zdravotnický personál.

### **6.2.1 Situace v poliklinice Kartouzská**

Ředitel příspěvkové organizace ZZS přijal rozhodnutí městské rady o převedení provozu polikliniky na soukromý subjekt pozitivním způsobem.

Zaměstnanci polikliniky byli svým ředitelem ujištěni, že nedojde k jejich hromadnému propouštění. V souvislosti s plánovanými investicemi Medifinu pro účely modernizace současných prostor a vybavení polikliniky se dá očekávat zlepšení pracovních podmínek i prostředí, což by ZZS jako příspěvková organizace mohla jen stěží svým zaměstnancům poskytnout.

Koncem března roku 2007 došlo k setkání zaměstnanců příspěvkové organizace ZZS a vedení společnosti Medifin. Zaměstnanci získali první oficiální informace ohledně převzetí provozu a správy objektu polikliniky novým nájemcem a provozovatelem. Ředitel Medifinu prezentoval společnost jako zkušeného provozovatele a správce zdravotnických zařízení. Firma již několik let spravuje objekt polikliniky Malešice v Praze 10 a objekt polikliniky Stroupežnického v Praze 5, dále provozuje lékařskou a lékárenskou službu první pomoci a dvě lékárny v pražském regionu. Cílem Medifinu je poskytování nejširší zdravotní péče v jednom objektu, což je výhodné nejen pro pacienty, ale i pro poskytovatele zdravotnické péče.

Během příštích let firma Medifin připravuje rozsáhlou modernizaci areálu polikliniky Kartouzská, jejíž součástí bude i vybudování nového pavilonu JIH a domova pro seniory. Do pavilonu JIH se přemístí ti lékaři, kteří mají ordinace v nevyhovujících pavilonech D a E. Ředitel Medifinu hodlá udělat maximum pro to, aby se v budoucnu poliklinika Kartouzská stala moderním i prestižním zdravotnickým zařízením.

### **6.2.2 Pracovní nabídka Medifinu zaměstnancům Zdravotnického zařízení Smíchov**

Vzhledem k faktu, že příspěvková organizace ZZS již nebude provozovat ordinace odborných lékařů ani správu budovy, je na volbě každého zaměstnance ZZS, jestli bude pokračovat na svém původním pracovním místě pod vedením nového provozovatele nebo zda si najde nové pracovní

uplatnění v jiné organizaci. Na základě informací od pracovníků byly vytvořeny nabídky pracovních míst za obdobných pracovních podmínek a výhod, na které byli zaměstnanci ZZS doposud zvyklí, jmenovitě:

- pracovní smlouvy za stejných mzdových podmínek jako ve stávajících pracovních smlouvách se ZZS,
- pracovní poměry s datem nástupu k 1.6.2007, resp.1.7.2007 a 1.8.2007 na dobu neurčitou (s výjimkou zaměstnanců pobírajících starobní důchod, se kterými lze uzavírat smlouvy pouze na dobu určitou, a to v délce trvání jednoho roku), bez nebo se zkušební dobou podle požadavku zaměstnance,
- pracovní doba i pracovní úvazek ve stejném rozsahu jako ve stávajících pracovních smlouvách se ZZS,
- dovolená v délce trvání 25 dnů,
- stravenky v hodnotě 60,-Kč za každý odpracovaný den,

Medifin navíc přispěje svým zaměstnancům na pracovní oděvy a obuv až do výše 3.000,-Kč/rok.

## **6.3 Příprava na nábor nových zaměstnanců Medifinu**

Jelikož mají lidé všeobecně nedůvěru ke změnám, bylo třeba se na veškerá jednání s potenciálními zaměstnanci důkladně připravit. O to více, že většina z nich v poliklinice prožila převážnou část svého pracovního života. V odborné literatuře se za hlavní příčiny odporu lidí ke změnám Woodwardová považuje „... lidé nedůvěřují čemukoli, o čem si myslí, že zvrátí jejich zaběhanou rutinu, metody práce a pracovní podmínky ... změny ztěžují život ... změny plodí nejistotu ... ohrožení interpersonálních vztahů, postavení nebo kvalifikace ... obavy související se schopnostmi vyrovnat se s novými požadavky nebo schopnosti osvojit si nové dovednosti ...“ (Armstrong, 1999, s. 279). K úspěšnému jednání

s budoucím zaměstnanci pomáhá vlídné a otevřené jednání, dostatek prostoru pro vzájemnou komunikaci, při které se vyjasní záležitosti a problémy, které u zaměstnanců vzbuzují nejasnosti či obavy. Barták zmiňuje metody, které může firma použít pro překonávání odporu vůči dlouhodobé změně:

- výchova a komunikace se používá u změn dlouhodobých, které se plánují s předstihem a tudíž je reálné na ně zaměstnance na všech úrovních dobře připravit a získat jejich zájem,
- metoda účasti a zapojení lze využít všude tam, kde lze předpokládat vhodné podmínky pro vysokou participaci zaměstnanců na změnách,
- pomoc a podpora jsou nutné zejména při řešení sociálních dopadů změn (snižování počtu pracovních sil, změny v požadavcích na kvantitu a kvalitu práce apod.),
- metoda jednání a dohody lze s úspěchem využívat v nejrůznějších oblastech kolektivního vyjednávání až po formulaci Kolektivní smlouvy (Barták, 2007, s. 134).

### **6.3.1 Harmonogram nábory nových zaměstnanců Medifinu**

Firma Medifin byla připravena přijmout všechny zaměstnance příspěvkové organizace ZZS. Termíny nástupu pracovníků jednotlivých profesí se lišily, jelikož se v případě lékařských a zdravotnických profesí čekalo na písemné schválení provozu ordinací odborných lékařů od Všeobecné zdravotní pojišťovny. Celkem se jednalo o přijetí 28 pracovníků následujících profesí:

- provoz a správa budovy – 7 pracovníků s nástupem 1.6.2007,
- administrativa, účetnictví – 3 pracovníci s nástupem 1.6.2007,
- odborní lékaři – 8 pracovníků s nástupem 1.7.2007,
- zdravotní sestry – 3 pracovníci s nástupem 1.7.2007,
- radiodiagnostičtí asistenti – 4 pracovníci s nástupem 1.7.2007,

- rehabilitace (fyzioterapeuti) – 3 pracovníci s nástupem 1.8.2007.

Harmonogram nábora a přijetí nových zaměstnanců byl sestaven do pěti následujících fází:

### **1/ První individuální rozhovor s potenciálním zaměstnancem**

- nabídka pracovního místa,
- předání návrhu pracovní smlouvy s danou lhůtou 14-ti dnů k jejímu prostudování a připomínkování.

### **2/ Konzultace týkající se návrhu pracovní smlouvy**

- řešení příp. nejasností či požadavků vztahujících se k návrhu pracovní smlouvy,
- získání osobních údajů od pracovníka potřebných pro vytvoření pracovní smlouvy a mzdového výměru.

### **3/ Příprava pracovních-právních dokumentů**

- vytvoření a následné podepisování pracovní smlouvy a mzdového výměru,
- vyplnění osobního dotazníku nového zaměstnance pro účely mzdové účetní,
- předání písemné informace o požadovaných dokumentech pro přijetí do pracovního poměru k firmě Medifin.

### **4/ Přijetí nového zaměstnance firmy Medifin**

- zavedení personální složky zaměstnance,
- registrace zaměstnance do personálního informačního systému,
- předání potřebných podkladů a dokumentů mzdové účetní pro účely přihlášení zaměstnance ke zdravotnímu a sociálnímu pojištění.

### **5/ Nábor a adaptace nových zaměstnanců**

- zjištění potřeby nábora nových zaměstnanců,
- personální zajištění volných pracovních míst,

- inzerce v odborných médiích,
- nábor a přijetí nových zaměstnanců.

### **Ad 1/ První individuální rozhovor s potenciálním zaměstnancem**

První individuální schůzky s pracovníky se týkaly poskytnutí základních informací ohledně nabídky pracovního místa ve firmě Medifin. S každým pracovníkem bylo vedeno individuální jednání, při kterém byl pracovník s důležitými body pracovní smlouvy, jako je např. datum nástupu do práce plynule navazující na den ukončení pracovního poměru se ZZS, možnost volby zkušební doby, počet dnů dovolené apod.

### **Ad 2/ Konzultace týkající se návrhu pracovní smlouvy**

Druhá fáze náboru se týkala řešení dotazů či připomínek k pracovní smlouvě. Pracovníky nejvíce zajímalo, jak se bude řešit čerpání letošní dovolené, když dochází ke změně zaměstnavatele v polovině kalendářního roku, kdy má již většina lidí naplánovanou dovolenou. Ředitel Medifinu uznal, že bude respektovat původní plán dovolených, který byl schválen bývalým zaměstnavatelem ZZS. Dále platí znění odstavce č.2 v § 212 zákoníku práce následovně: „Poměrná část dovolené činí za každý celý kalendářní měsíc nepřetržitě trvání téhož pracovního poměru jednu dvanáctinu dovolené za kalendářní rok.“ (Vysokajová, 2007, s. 283) Pokud nebude počet dnů pro naplánovanou dovolenou dostačující, pracovníci si mohou vzít na chybějící dny neplacené volno. Zaměstnanci radiodiagnostického oddělení se též dotazovali, zda jim bude schválena tzv. dodatková dovolená. V § 215 odst. č.1 zákoníku práce se uvádí, že „... zaměstnanci, který po celý kalendářní rok koná práce zvlášť obtížné nebo zdraví škodlivé, přísluší dodatková dovolená v délce 1 týdne.“ (Vysokajová, 2007, s. 286) Zaměstnancům byla nabídnuta následující možnost výběru, a to přiznání dodatkové dovolené ve výši jednoho týdne nebo určité zvýšení mzdy jako kompenzaci. Většina zaměstnanců si vybrala finanční kompenzaci. Firma Medifin již v minulosti řešila podobný problém v poliklinice Malešice. Zaměstnancům radiodiagnostického oddělení byla také přiznána dodatková dovolená, ale někteří pracovníci si ani nestihli vyčerpat svoji řádnou dovolenou v plné výši, takže se vždy

koncem roku řešily její „přebytky“. Dalším problémem k dořešení se jevilo pravidelné zvyšování platu pracovníka příspěvkové organizace na základě počtu odpracovaných let. V těchto organizacích: „... zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen ...“ (Vysokajová, 2007, s. 207) Vláda svým nařízením stanovuje zařazování prací do platových tříd, kvalifikační předpoklady vzdělání pro tyto třídy a způsoby, jak zaměstnanci započítat praxi a jakým způsobem zařazovat zaměstnance do platové třídy. Většina zaměstnanců příspěvkové organizace ZZS již díky své mnohaleté praxi dosáhla svého zařazení do nejvyšší platové třídy. V rámci smluvní volnosti může i soukromá organizace převzít prvky právní úpravy v zákoně o platu (zák. č. 143/1992 Sb.), ale řediteli Medifinu se jevilo více motivující vytvořit pro pracovníky bonusový systém, který by všem umožnil spolupodílet se na zvýšení své mzdy na základě množství efektivně odvedené práce.

### **Ad 3/ Příprava pracovně-právních dokumentů**

Třetí fáze se týkala přípravy pracovně-právních dokumentů, pro jejichž přípravu bylo nutné zjistit osobní údaje o pracovnících. Pracovníkům byl předán „Dotazník nového zaměstnance“, který se odevzdává po nástupu pracovníka mzdové účetní. V dotazníku zaměstnanec uvádí doplňující osobní údaje, které nemohou být uvedeny v rámci pracovní smlouvy, jako např. rodné číslo, počet dětí, údaje o manželce/manželovi a jiné. Zmíněné údaje jsou potřebné pro účely mzdové účetní. Dále byli pracovníci požádáni o dodání následujících dokumentů: zápočtový list od předchozího zaměstnavatele, výpis z trestního rejstříku, lékařské potvrzení o zdravotní způsobilosti, originál dokumentu o nejvyšším dosaženém vzdělání ke zkopírování, další dokumenty o dosaženém vzdělání či absolvovaném odborném kurzu (např. speciálně zaměřené kurzy u rehabilitačních pracovníků apod.). Před podpisem pracovní smlouvy byl každý pracovník seznámen s právy a povinnostmi vyplývajícími z pracovního poměru.

### **Ad 4/ Přijetí nového zaměstnance firmy Medifin**

Čtvrtá fáze se týkala přijímání pracovníka do firmy. Krátce po nástupu byli noví zaměstnanci seznámeni „... s všeobecnými i podnikovými předpisy,

týkajícími se bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci.“ (Koubek, 2003, s. 115) Dále proběhlo „... zařazení pracovníka do personální evidence, tj. pořízení osobní karty ... mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení ...“ (Koubek, 2003, s. 114). Každý zaměstnanec byl zaveden do firemního personálního informačního systému. Veškerá osobní agenda nových zaměstnanců byla následně předána mzdové účetní, aby mohla za nové zaměstnance „... podat do 8 dnů od vzniku pracovního poměru přihlášku k sociálnímu pojištění příslušné správě sociálního zabezpečení a rovněž do 8 dnů přihlášku ke zdravotnímu pojištění zdravotní pojišťovně, pro kterou se pracovník rozhodne.“ (Koubek, 2003, s. 115) Každý nový zaměstnanec Medifinu byl povinen absolvovat vstupní lékařskou prohlídku podnikovým lékařem. Společnost Medifin navíc zajišťuje oblečení a obuv všem zaměstnancům zdravotnických i nezdravotnických profesí. Zhruba jeden měsíc před nástupem do práce se hromadně zajišťovaly zdravotnické oděvy a obuv, takže každý nový zaměstnanec kontaktoval provozního manažera ohledně objednání potřebných pracovních oděvů patřičných velikostí.

#### **Ad 5/ Nábor nových pracovníků**

Fáze náboru nových pracovníků byla připravena pro případ, že pracovní nabídku od Medifinu nepřijmou všichni zaměstnanci ZZS a vznikne tak potřeba zajistit volná pracovní místa novými pracovníky. Z celkového počtu 28 pracovníků nabídku nepřijalo celkem 5 lidí, z toho 3 provozní pracovníci ze zdravotních důvodů a další 2 zdravotničtí pracovníci si našli jiné pracovní uplatnění. Provozní činnosti nyní zajišťují 4 pracovníci ve spolupráci s dodavatelskou společností, která aktuálně zabezpečuje vzniklé technické či provozní problémy svými zaměstnanci. V případě zdravotnických pracovníků bylo nezbytně nutné pokrýt volná pracovní místa novými zaměstnanci. Jednalo se o pracovní pozice radiologický asistent a fyzioterapeut. Volná místa byla inzerována ve Zdravotnických novinách a na příslušných odborných serverech, kterými jsou [www.unify-cr.cz](http://www.unify-cr.cz) (Unie fyzioterapeutů) a [www.srla.cz](http://www.srla.cz) (Společnost radiologických asistentů ČR). Obě pracovní místa byla úspěšně obsazena kandidáty, kteří

se zúčastnili výběrového řízení na základě doporučení od stávajících zaměstnanců Medifinu.

## **6.4 Návrhy opatření po nástupu nových zaměstnanců Medifinu**

Péče o zaměstnance a zájem o jejich spokojenost by měly být jednou z priorit každého zaměstnavatele. Novým zaměstnancům by měla být věnována zvláštní péče, aby došlo k jejich brzké orientaci a adaptaci na nové pracovní místo. V případě nových zaměstnanců Medifinu se jedná o přivyknutí na nové způsoby vedení, odlišnou firemní kulturu a komunikaci s jinými kolegy a nadřízenými osobami. Každý nový zaměstnanec by měl být osobně seznámen se zástupci Medifinu, se kterými bude v pravidelném kontaktu (mzdová účetní, provozní manažer, manažer zdravotnických zařízení apod.), dále by měl obdržet tzv. orientační balíček, který bude obsahovat organizační schéma firmy, telefonní a e-mailová spojení na jednotlivé zaměstnance a další důležité informace. Po určité době by bylo vhodné zorganizovat neformální setkání všech zaměstnanců firmy na neutrálním příjemném místě, což novým zaměstnancům pomůže k získání lepší představy o svém novém zaměstnavateli, současně by zde došlo také k setkání kolegů „z oboru“ a ke vzájemné výměně neformálních informací. Pro zlepšení celofiremní komunikace by bylo účelné zavést intranetové firemní stránky, v jejichž rámci by zaměstnanci mohli sdílet společné informace.

Z oblasti péče o pracovníky by noví zaměstnanci měli plně využívat zaměstnaneckých výhod, které jim byly přislíbeny. Nadřízený pracovník event. personalista by měl pravidelně vést rozhovory se zaměstnanci, ve kterých by se dozvěděl, s čím jsou zaměstnanci spokojeni nebo co jim naopak ztěžuje jejich práci, co by je motivovalo k podávání lepších pracovních výkonů a v jakých oblastech by se rádi dále vzdělávali. Ze získaných informací by bylo možné vytvářet např. motivační programy pro zaměstnance, plány vzdělávání a další. Vzdělávání zaměstnanců by mělo

zahrnovat nejen kurzy na získávání odborných znalostí, ale také kurzy a tréninky týkající se rozvoje osobnosti. U zdravotnických pracovníků je stále více kladen důraz na správnou a vhodnou komunikaci s pacienty. Jen pro příklad lze uvést zavedení regulačních poplatků u lékařů od ledna roku 2008, které povede k dalšímu vysvětlování a obhajování zdravotních výkonů lékaře svým pacientům. Lékaři se možná budou setkávat s nepochopením nebo i se slovním napadáním ze strany pacientů, přitom celou situaci nijak osobně nezavinili ani nemohli ovlivnit. I v těchto situacích by měl být zaměstnavatel vůči svým zaměstnancům nápomocen. Zdravotničtí pracovníci by měli dostat rady, jak mají vystupovat ve věci zavedení regulačních poplatků vůči pacientům a jak se vypořádávat se vzniklými obtížemi.

Každý zaměstnavatel by měl klást důraz na bezpečnost pracoviště a zajištění maximální ochrany zdraví svých zaměstnanců. Mnozí pracovníci ve zdravotnictví byli začátkem roku 2007 nemile zaskočeni tím, že již nebudou ke své mzdě resp. platu dostávat tzv. rizikový příplatek. Nový zákoník práce (tj. zákon č. 262/2006 Sb.) odkazuje na nařízení vlády č. 567/2006 Sb., ve kterém se s účinností od 1. ledna 2007 výrazně zužuje okruh zaměstnanců, kteří mají nárok na poskytování příplatků k platu resp. ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí (dříve tzv. rizikový příplatek). Zmiňovaný příplatek nyní náleží pouze pracovníkům, kteří pracují pod vlivy, jako jsou např. „... prach a chemické látky, jejichž průměrné celosměnové koncentrace v pracovním ovzduší jsou vyšší než hodnoty nejvyšší přípustné koncentrace stanovené zvláštním právním předpisem ...pracovní procesy s rizikem chemické karcinogenity či vědomé zacházení s biologickými činiteli ...“ (Brůha, 2008). Pokud zaměstnavateli záleží na tom, aby jeho zaměstnanci pracující v rizikových podmínkách o příplatek nepřišli, může každému z nich o tuto částku zvýšit mzdu nebo vytvořit vnitřní předpis, v kterém rizikový příplatek zmíněným zaměstnancům přizná.

Některé lékaře bude nutné přesvědčit o tom, aby mysleli více ekonomicky. Lékaři by měli být pravidelně seznamováni s přesnými náklady a výnosy

týkající se provozu ordinace nebo oddělení, zároveň by získali možnost dostávat pravidelný finanční bonus pro celé oddělení, který by se stanovil procentuálním výpočtem na základě překročení objemu vykázaných výkonů zdravotním pojišťovnám za určité období. Bonusový systém by neměl lékaře nabádat k tomu, aby zvyšovali výkony na úkor kvality lékařské péče, ale aby se spíše zamysleli nad tím, zda se jejich pracovní činnost (zejména administrativa, objednávání pacientů apod.) nedá dělat efektivněji. Pokud by kterýkoli zaměstnanec přišel s návrhem na nové řešení či zlepšení pracovní činnosti, vždy by měl být vedením společnosti vyslyšen s tím, že pokud bude návrh smysluplný a realizovatelný, není důvod zaměstnanci nevyhovět.

V souvislosti s personální plánováním by v budoucnu bylo vhodné analyzovat efektivitu výkonů pracovní činnosti u jednotlivých profesí a navrhnout případně efektivnější způsoby zvládnutí procesu. Jedná se zejména o oddělení, ve kterých více pracovníků vykonává stejnou nebo podobnou činnost, jako je tomu např. na rehabilitačním oddělení a na radiodiagnostickém útvaru. Získané informace by mohly prospět např. při vytváření nových popisů pracovních míst nebo při rozhodování, jakým způsobem řešit zástupy některých pracovníků v období jejich nemoci či dovolené, jelikož zaměstnavatel vydává za zastupující lékaře či jiný zdravotnický personál nadstandardní finanční prostředky.

V poliklinice Kartouzská je asi jedna třetina zaměstnanců v těsně předdůchodovém a důchodovém věku. Zaměstnavatel by měl brát ohled na specifické potřeby těchto zaměstnanců, pravidelně a otevřeně s nimi hovořit o jejich představách týkajících se výkonu pracovní činnosti, aby jim případně mohl vyhovět se snížením pracovního úvazku nebo aby se včas dozvěděl o eventuálních plánech odchodu do důchodu. V případě snížení pracovního úvazku by se ve firmě vytvořil prostor pro přijetí nového pracovníka, který by se mohl v budoucnu stát nástupcem dotyčného lékaře.

## **6.5 Závěrečné zhodnocení projektu převzetí nových zaměstnanců firmou Medifin**

Když Městská část Prahy 5 přenechala provoz polikliniky Kartouzská novému nájemci a provozovateli firmě Medifin, zaměstnanci neměli sebemenší možnost tuto skutečnost ovlivnit nebo změnit, takže pro ně nastaly dvě možnosti, a to doufat v lepší budoucnost nebo si hledat jiné pracovní uplatnění. Při rozhovorech s pracovníky ZZS jsem často vnímala pochopitelný strach z možné ztráty zaměstnání a obavy z nejisté budoucnosti, a to zejména u pracovníků v těsně předdůchodovém nebo již důchodovém věku, kdy prognóza získání jiného nebo dokonce výhodnějšího zaměstnání nebývá příliš optimistická. Pracovníci tak po dobu několikaměsíčního období, kdy už se vědělo o záměru pronájmu polikliniky a čekalo se na vyřízení potřebných formalit, museli na plno fungovat ve svých lékařských a zdravotnických profesích a zároveň čelit stresu souvisejícího s obavami o svoji existenci. V odborné literatuře se uvádí, že propuštění ze zaměstnání je pro člověka jednou z nejvýše „stresující životní událostí“ (ve stejné jmenované tabulce o 40-ti položkách je propouštění ze zaměstnání na 8. místě hned po úmrtí, rozvodu, úrazu, uvěznění, sňatku a dalších) (Irmiš, 1996, s. 13). V případě zaměstnanců ZZS se sice vyloženě nejednalo o propouštění z práce, ale nikdo z pracovníků nemohl tušit, zda firma Medifin skutečně dodrží své sliby. Jakožto pověřená osoba pro kontakt s budoucími zaměstnanci jsem byla k dispozici pro řešení jakýchkoli problémů, a to kdykoli na mobilním telefonu a jedenkrát v týdnu osobně v nové kanceláři Medifinu v objektu polikliniky Kartouzská. Se všemi budoucími zaměstnanci jsem se snažila jednat otevřeně a neslibovala jsem nemožné či nesplnitelné věci. Po nástupu pracovníků k Medifinu bylo postupem času znát, že se všudypřítomná napjatá atmosféra pozvolna uvolňovala. Noví zaměstnanci se na zástupce Medifinu začali obracet s konkrétními problémy týkajícími se jejich práce nebo celého oddělení a očekávali efektivní a promptní řešení vzniklých situací.

## 7 Závěr

Cílem mé práce bylo poskytnout informace a přehled o problematice personálního poradenství se zaměřením na činnost personálních agentur a zejména profesi personálního konzultanta.

Hledat si zaměstnání prostřednictvím personálních agentur je pro některé uchazeče o práci něčím novým a jistou dobu trvá, než se s konzultanty v agentuře naučí správně a efektivně komunikovat. Důležité je, aby uchazeč dokázal co nejpřesněji formulovat informace o svých pracovních zkušenostech a představách o svém budoucím zaměstnání. Na základě informací od uchazeče a pomocí vlastního úsudku se konzultant vynasnaží uchazeči doporučit odpovídající pracovní nabídky. Podobný vztah funguje i mezi konzultantem a např. personalistou firmy, která s agenturou spolupracuje při vyhledávání pracovníků. Pro obě strany je důležité, aby se konzultant dokázal vcítit do potřeb firmy a správně odhadl kandidáty, které doporučí na hledanou pracovní pozici.

Po prostudování nabídek personálních agentur se zdá, že agentury dokáží řešit jakékoli potřeby svých klientů od zprostředkování zaměstnanců, přes jejich vzdělávání, motivování, propouštění nebo vedení jejich osobních složek či mzdové agendy. Pro klienta je samozřejmě důležité, aby spolupracoval s agenturou, která za sjednanou odměnu dokáže odvést kvalitní práci. Některé agentury doporučují kandidáty, kteří ani neprošli osobním pohovorem s konzultantem agentury a neodvedou svojí hlavní práci v podobě kvalitního předvýběru uchazečů o zaměstnání. Podstatný je také dobrý vztah mezi konzultantem a zástupcem firmy, který musí být založen na vzájemné důvěře. Tomu ovšem nepomáhá fakt, že se agentury často potýkají s problémem vysoké fluktuace konzultantů, a to obzvláště v pražském regionu. Pokud se v agentuře často střídají konzultanti, klient nemusí mít zájem neustále novým konzultantům vysvětlovat, jaké zaměstnance hledá a agentura může o klienta přijít. Z vlastních zkušeností vím, že některé agentury dokáží klientovi radit v oblasti lidských zdrojů,

ale o své vlastní zaměstnance už tolik nepečují, nezabývají se jejich pracovní motivací, ale orientují se hlavně na jejich výdělky za poskytované služby klientům.

Práce personálního konzultanta je v mnoha ohledech velmi obohacující, pestrá a značně různorodá. V rámci své profese konzultant rozvíjí své komunikační schopnosti, obchodní dovednosti, schopnost správně odhadovat druhé osoby a v neposlední řadě se učí efektivní organizaci svého času v práci. Denně se setkává s uchazeči rozličných profesí, od kterých se dozvídá informace z mnoha oborů. Od klientů získává mimo jiné znalosti z praktické personalistiky. Výběrová řízení jsou pro konzultanta výzvou, zda svojí kvalitně odvedenou prací uspěje a potěší tak vybraného kandidáta nalezením zajímavého pracovního uplatnění a klientovi vyřeší potřebu obsadit volné pracovní místo kvalitním zaměstnancem. Často se stává, že je klient s prací konzultanta natolik spokojen, že mu posléze nabídne pracovní místo přímo v dané firmě.

Pokud se z konzultanta stane firemní personalista, jeho pracovní činnost je pak v mnoha směrech více náročná. Personalista je zodpovědný za konkrétní zaměstnance, se kterými jedná o příjemných i méně příjemných věcech. Na jedné straně se zabývá péčí o zaměstnance ve formě různých benefitů či vzdělávání a na druhé straně řeší problémy na pracovišti, stížnosti a propouštění pracovníků. Pokud jako personalista hledá do firmy nové zaměstnance, jeho spolupráce s agenturami je schůdnější, jelikož má s prostředím a způsobem práce personálních agentur své vlastní zkušenosti.

V případě mého působení v pozici personálního poradce, resp. personalisty ve firmě Medifin jsem byla v situaci, ve které jsem se snažila využít teoretické poznatky ze svého dosavadního studia a zároveň praktické zkušenosti z úzké oblasti personalistiky (jednání s uchazeči o zaměstnání, jejich výběr a doporučování pro konkrétní pracovní místa). Pro zavedení různých personálních činností v Medifinu jsem se často inspirovala v odborné literatuře, zejména u Koubka (2001) a Armstronga (1999). Pro vytváření pracovně-právních dokumentů jsem detailně studovala aktuální

znění zákoníku práce. Jelikož zákoník práce vždy neposkytuje přesný návod, jak vyřešit konkrétní problém, ale naznačuje se v něm obecný rámec možných řešení v dané oblasti, byla jsem tím odkázaná studovat různé komentáře zákoníku práce, inspirovala jsem se radami v internetových právnických poradnách, žádala jsem o odbornou radu své známé v pozicích personalistů či právníků nebo jsem se musela spolehnout na vlastní úsudek a výklad příslušného zákona. Dále bylo nutné, abych se zorientovala v oboru zdravotnictví a zjistila tak přesné informace týkající se jednotlivých profesí v různých zdravotnických oborech. Práce personalisty ve zdravotnické organizaci má také svá specifika. Personalista musí sledovat legislativní změny ve zdravotnictví ČR a reagovat na ně např. úpravou pracovních podmínek zaměstnanců na svém pracovišti. Dále je nutné věnovat patřičnou pozornost plánování lidských zdrojů a vytvářet pracovní podmínky zaměstnancům, které je budou motivovat k setrvání u svého zaměstnavatele, protože získávání nových zaměstnanců ve zdravotnictví je obtížné a jejich následné vzdělávání je pro každého zaměstnavatele velmi nákladné.

Jelikož v červnu 2008 uplyne jeden rok od nástupu nových zaměstnanců Medifinu, navrhuji provést průzkum spokojenosti zaměstnanců, který poskytne zaměstnavateli informace o tom, jak se zaměstnanci cítí po roce svého působení v nové firmě, co by jednotliví zaměstnanci chtěli změnit, či vylepšit v souvislosti se zvýšením motivace k podávání lepších pracovních výkonů nebo v jakých oblastech by se chtěli dále vzdělávat. Na základě získaných poznatků bude možné např. upravit systém zaměstnaneckých výhod, připravit nový plán vzdělávání zaměstnanců nebo naplánovat změny, které povedou k modernizaci jednotlivých pracovišť a současně ke zlepšení pracovního prostředí zaměstnanců.

## 8 Soupis bibliografických citací

5 chyb absolventů: O úspěchu rozhodují i drobnosti. 2008. *MF Dnes*, 22.1.2008, sešit F, s. 1.

Agentury práce. 2007. In *Integrovaný portál MPSV* [online]. [cit. 8.8.2007, 11:40]. Dostupné z WWW: <[http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr\\_prace](http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/zpr_prace)>.

ARMSTONG, M. 1999. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁK, J. 2007. *Personální management v procesu změn*. Praha: Univerzita J.A.Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-28-0.

BĚLOHLÁVEK, F. 1996. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

Benefity pro zaměstnance – proč? 2008. In *Profi-men* [online]. [cit. 4.1.2008, 10:30]. Dostupné z WWW: <<http://www.profimen.cz/systemy-odmenovani-a-motivace-benefity/>>.

BLOCK, P. 1981. *Flawless Consulting. A Guide to Getting Your Expertise Used*. San Francisco: Pfeiffer & Company, 1981. ISBN 0-89384-052-1.

BIČÁKOVÁ, O. 2007. *Zákon o zaměstnanosti*. Praha: Linde nakl. s r.o., 2007, ISBN 978-80-86131-73-3.

Co dělat při ztrátě zaměstnání. 2008. In *Portál MPSV* [online].[cit. 2.3.2008, 10:00]. Dostupné z WWW: <<http://portal.mpsv.cz/sz/obcane/navod#k13>>.

GLADKIJ, I. a kol. 2003. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-996-8.

GREAVER, M. F. 1999. *Strategic Outsourcing*. New York: Amacom, 1999. ISBN 0814404340.

HORALÍKOVÁ, M. 2006. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. ISBN 80-213-1585-7.

HRONÍK, F. 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.

Interview neboli pohovor. 2008. In *Jobs.cz* [online].[cit. 27.2.2008, 20:05]. Dostupné z WWW: <[http://poradna\\_prace.jobs.cz/pozvali\\_me/interview\\_neboli\\_pohovor/](http://poradna_prace.jobs.cz/pozvali_me/interview_neboli_pohovor/)>.

IRMIŠ, F., dr. 1996. *Nauč se zvládat stres*. Praha: Nakladatelství Alternativa, 1996. ISBN 80-85993-02-3.

BRŮHA, D. 2008. Rizikový příplatek v nemocnicích. In *Zdravotnické noviny* [online].[cit. 2.3.2008, 12:05]. Dostupné z WWW: <<http://www.zdravotnickenoviny.cz/scripts/modules/advice/detail.php?id=801>>.

KAHLE, B. 2004. *Praktická personalistika po vstupu ČR do EU*. Praha: Pragoeduca, 2004. ISBN 80-7310-018-5.

KOČIANOVÁ, R. 2004. *Personální řízení: Teoretická východiska a vývoj*. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. ISBN 80-86432-97-1.

KOCIANOVÁ, R. 2007. *Metody personální práce*. Praha: Mowshe pro UK v Praze, 2007. ISBN 978-80-239-9327-1.

KOUBEK, J. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. 2003. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

KUBR, M. 1991. *Poradenství pro podnikatele a manažery, I. díl*. Praha: CAPA, 1991. ISBN 80-7064-036-7.

KUČEROVÁ, M. 2005. Firmy vám odpovídat nemusí. *MF Dnes*, 18.1.2005, sešit F, s. 1.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. 2000. *Moderní personální management*. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

MULLINS, L.J. 1996. *Management and Organisational Behaviour*. London: Pitman Publishing, 1996. ISBN 0 273 61598 X .

MUŽÍK, J. 1999. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Codex Bohemia, 1999. ISBN 80-85963-93-0.

NOVÁČKOVÁ, L. 2007. Firmy a lidé ve víru turbulence. *HR Management*, 2007, č. 4, s. 28 – 31.

NOVÝ, I. 1992. *Psychologie a sociologie v personálním managementu: určeno pro posl. inženýrského stud.*, 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. ISBN 80-7079-470-4.

Osobnostní diagnostika. 2008. In *Abaco Group* [online].[cit. 5.3.2008, 13:05]. Dostupné z WWW: <<http://www.abaco.cz/?pri=6&sec=5>>.

Otevřené kurzy. 2008. In *Studio W* [online]. [cit. 4.3.2008, 14:00]. Dostupné z WWW: <<http://www.studiow.cz/index.php>>.

Outsourcing lidských zdrojů. In *Start up* [online]. [cit. 5.3.2008, 19:30]. Dostupné z WWW: <<http://www.startupcompany.cz/outsourc.php>>.

PALÁN, Z. 2002. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

Personalista do domu. 2008. In *Axios* [online]. [cit. 5.3.2008, 12:30]. Dostupné z WWW: <[http://www.axios.cz/index.php?division=firmy&page=personalista\\_do\\_domu](http://www.axios.cz/index.php?division=firmy&page=personalista_do_domu)>.

Personalista už není papírový drak. In *Human Resources Server* [online]. [cit. 5.3.2008, 13:05]. Dostupné z WWW: <[http://www.hr-server.cz/common/vlastni\\_clanek\\_detail.asp?c\\_id=376&o\\_id=1301](http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=376&o_id=1301)>.

Personální audit. 2007. In *Dittmann Consulting* [online]. [cit. 18.9.2007, 12:25]. Dostupné z WWW: <<http://www.dittmann.cz/index.php?page=5&title=Personální%20audit>>.

Personální poradenství. 2008. In *Smartconsulting* [online]. [cit. 4.3.2008; 15:10]. Dostupné z WWW: <[http://www.smartconsulting.cz/personalni\\_poradenstvi.php](http://www.smartconsulting.cz/personalni_poradenstvi.php)>.

Pokyny pro fyzické osoby. 2008. In *Integrovaný portál MPSV* [online]. [cit. 2.4.2008; 11:35]. Dostupné z WWW: <[http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr\\_prace/zadostzpr/agp\\_pokyny\\_fo.doc](http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr_prace/zadostzpr/agp_pokyny_fo.doc)>

Pokyny pro právnické osoby. 2008. In *Integrovaný portál MPSV* [online]. [cit. 2.4.2008; 11:40]. Dostupné z WWW: <[http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr\\_prace/zadostzpr/agp\\_pokyny\\_po.doc](http://portal.mpsv.cz/sz/zamest/zpr_prace/zadostzpr/agp_pokyny_po.doc)>.

Poradenství pro lidské zdroje. 2008. In *PricewaterhouseCoopers* [online].[cit. 5.3.2008; 14:35]. Dostupné z WWW: <<http://www.pwc.com/cz/cze/about/svcs/hrs/index.html>>.

Proč Outdoor aktivity. 2008. In *Outdoor aktivity* [online].[cit. 1.4.2008; 22:35]. Dostupné z WWW: <<http://www.outdooraktivity.cz/vzdelani-outdoorem/proc-outdoor-aktivity/>>.

Specializované agenturní zaměstnávání. 2008. In *Robert Half* [online]. [cit. 5.3.2008, 11:30]. Dostupné z WWW: <[http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/RHI/Services/Recruitment\\_Temporary.asp](http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/RHI/Services/Recruitment_Temporary.asp)>.

STÝBLO, J. 1999. *Úspěšné metody personálního managementu*. Praha: Verlag Dashofer, 1999. ISBN 80-902247-6-8 (pořadač).

SUCHOMEL, P. 2007. Až třetina uchazečů se odmlčí. *MF Dnes*, 6.11.2007, sešit F, s. 1.

SUCHOMEL, P. 2008. Jak ulovit absolventa. *MF Dnes*, 22.1.2008, sešit F, s. 1.

VYSOKAJOVÁ, M., KAHLE, B., DOLEŽÍLEK, J. 2007. *Zákoník práce s komentářem*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 80-7357-224-9.

## Evidenční list knihovny

Diplomové/Bakalářské práce  
se půjčují pouze prezenčně!

### UŽIVATEL

Potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou/bakalářskou práci

**Hegerová, M.: Personální poradenství**

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat  
jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis





