

hr forum

VYDAVATEL  People Management Forum

3'2024

ODBORNÝ DVOUMĚSÍČNÍK PRO VŠECHNY,
KTEŘÍ CHTĚJÍ DOBRĚ VÉST DRUHÉ I SAMI SEBE

ESG reporting

Jak zvýší hodnotu organizace?

Roboti v práci

Dopad robotizace
na psychické zdraví

Zaměstnavatel

Nadstandardní mzda
a kvalitní židle nestačí

Vztahy

Co lidi na šéfech
nejvíc štve?

Právo

Firemní kultura
a whistleblowing

6

KRITÉRIÍ,
PRO HODNOCENÍ
KVALITY VZDĚLÁVÁNÍ

CTIRAD LOLEK

HR musí mít odvahu říkat
i nepříjemné věci

Dovednosti pro budoucnost

Využití AI a technologie v náboru a rozvoji
pro zvýšení výkonnosti firmy

26/09/2024 · 13.00–18.30h

Impact Hub · Cyrilská 7 · Brno



Hlavní partneři



Více informací
hrforum.cz



Vážené čtenářky a čtenáři,

Léto již klepe doslova na dveře a s ním přichází i další číslo našeho HR fora. Mimo jiné je jedním z témat tohoto čísla retence klíčových lidí a nástupnictví. Trochu noční můra v době, kdy neustává boj o kvalitní lidi, nezaměstnanost se drží stabilně a dlouhodobě na velmi nízkých hodnotách a mnohdy firmy „berou každého“. Nicméně kvalita lidí je stále důležitá a především, pro firmy hodnotná. Jak udržet talenty ve firmě a dále je rozvíjet, je věčným tématem. Retence klíčových lidí a efektivní nástupnictví ve vedení i dalších stupních představují základní pilíře úspěchu v dnešním konkurenčním prostředí. Firmy soupeří o nejlepší talenty, snaží se vymýšlet stále nové a nové talentové programy. Už ale nejsou jen o prezentačních sedavých soft skills typu „Jak být úspěšnějším manažerem“. Jsou o rozvoji nejen managementu, ale i odbornosti, o vzorech, o best practices, o prožitcích. Udržení klíčových talentů je základem dlouhodobého úspěchu. Zabezpečit retenci talentů vyžaduje nejen adekvátní finanční ohodnocení, ale také kvalitní pracovní prostředí a rozvojové příležitosti. Nástupnictví pak vyžaduje systematický přístup k identifikaci a rozvoji potenciálních lídrů, aby se neztratily klíčové znalosti a schopnosti. Určitě najdete v tomto čísle inspiraci jak udržet klíčové lidi a HR forum vám může být i dobrým společníkem na dovolené, protože léto je časem, kdy se otevírají dveře do světa plného možností a inspirace.

Jana Havlíčková
členka představenstva PMF



Chcete být zkušeným HR manažerem?

My vám rádi pomůžeme. Lektoři se zkušenostmi z praxe vás připraví na aktivní propojování HR s potřebami byznysu i jednání s TOP Managementem.

Přehled termínů a témat

- 1. modul 25. 09. 2024**
 - Strategická role HR v podnikání, nová organizace HR oddělení
 - Interní komunikace, firemní kultura
- 2. modul 09. 10. 2024**
 - Digitalizace v HR procesech, použití AI
 - Práce s HR daty, finanční analýzy, HR controlling
- 3. modul 23. 10. 2024**
 - Psychologie pro manažery
 - Vyjednávání, řešení konfliktů, jednání s odbory
- 4. modul 05. 11. 2024**
 - Nové trendy ve vedení lidí (hybridní týmy, flexibilní úvazky, kontraktoři)
 - Moderní způsoby rozvoje zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a talent management
- 5. modul 20. 11. 2024**
 - Řízení výkonnosti, odměňování a benefity
 - Pracovní právo v praxi HR manažera
- 6. modul 11. 12. 2024**
 - Prezentace projektů účastníků

Program můžete absolvovat celý nebo pouze některý modulů, jehož téma vás zajímá. Po absolvování programu obdrží účastníci certifikát PMF Institutu.

Kontakt: tereza.havliaskova@pmf-hr.com

20**HR má nastavovat
manažerům
zrcadlo**Rozhovor: Ctirad Lolek,
HR ředitel, Komerční banka**42****Sokol je
lovebrand****36****Flexibilita
spojuje
všechny
generace****8****Firmy nově
poptávají odborníky
na AI****17**

Lidi mě neskutečně baví

18 Co lidi na jejich šéfech
nejvíc štve a kdo za to může**32** Firemní kultura
a whistleblowing**34** Hellathon – výzva pro
nadané studenty i dobrý
nástroj pro HR**38** Žijeme v technologické
revoluci, prioritou je
celoživotní vzdělávání**46** Moje hobby: Ve dne lektor
v korporátu, po nocích
špičkový cukrář**50** Dopad robotizace na
duševní zdraví zaměstnanců**52** ESG reporting: Jak pomáhá
zvýšit hodnotu firmy?**55** Image superzaměstnavatele**14****A,A+ nebo A++?
Startuje hodnocení kvality
vzdělávání dospělých**

hr forum

VYDAVATEL

People Management Forum, z.s.
Kodaňská 1441/46, 101 00 Praha 10 – Vršovice
T: + 420 774 306 797, E: info@pmf-hr.com
www.hrforum.cz

REDAKCE

Kodaňská 46, Praha 10-Vršovice, 101 00

ŠÉFREDAKTORKA

PhDr. Alena Kazdová
T: +420 737 207 374, E: alena.kazdova@pmf-hr.com

REDAKČNÍ RADA

Jana Havlíčková, Jiří Halbrštát, Eva Hejlová

PŘÍJEM INZERCE

Jolana Nováková, Sales Account Manager
T: + 420 774 306 797, E: jolana.novakova@pmf-hr.com

DESIGN, SAZBA

Johana Kratochvíla, signatura.cz
T: + 420 776 610 321, E: johana@signatura.cz

PŘEDPLATNÉ

ČR: 1 600 Kč (1 792 Kč včetně DPH) ročně
Slovensko: 66 EUR ročně
Časopis vychází v tištěné i online podobě
na www.hrforum.cz
Pro heslo kontaktujte info@hrforum.cz.
Informace o předplatném: Tereza Havlasková
T: + 420 608 216 210, E: tereza.havaskova@pmf-hr.com
www.hrforum.cz/sluzby/casopis

PŘÍJEM PŘEDPLATNÉHO ČESKÁ REPUBLIKA

Objednávky, dotazy a urgency:
SEND Předplatné, P.O.Box 141, 140 21 Praha 4
T: 225 985 225, 777 333 370
SMS: 605 202 115, E: send@send.cz
www.send.cz

PŘÍJEM PŘEDPLATNÉHO SLOVENSKO

Magnet Press
T: +421 02/67201931-33, E: info@press.sk

TISK

Tiskárna Grafotechna+, Lýskova 1594/33, Praha 13

Vydávání povoleno MK ČR pod číslem 8257.
Nevyžádané rukopisy se nevracejí.
Přetiskování a reprodukování jakékoliv části časopisu
se povoluje pouze s písemným souhlasem vydavatele.
Reklamní a PR články jsou zřetelně označeny,
HR Forum neodpovídá za jejich obsah
ani jazykovou úroveň.

Vychází: Česká republika, Slovensko, 6× ročně
Toto číslo vychází 20. 6. 2024
ISSN 1212-690X

Na obálce

„Mohli byste si tady s mojí asistentkou
chvilku hrát fotbálek?“

Hrál a úplně zapomněl na focení.

FOTO Johana Kratochvíla



Milí čtenáři,

všude se debatuje o tom, jaká vlastně
bude naše budoucnost s umělou
inteligencí.

Pro někoho je AI strašák, kterého se
bojí a nechce ho přijmout, a pro ji-
ného zase výzva, na kterou se těší. Je
nesporné, že AI mnoho věcí v našich
životech i v práci změní. Ubudou ně-
které profese, vzniknou nové, o kte-
rých zatím nemáme ani ponětí. Mimochodem
některé profese už dlouho mizí i bez AI, protože
zájem o ně klesá. Zejména o ty řemeslné, což je škoda,
protože některé z nich AI rozhodně nevytlačí.
Osobně si myslím, že ty naše pověstné „zlaté ručič-
ky“ přežijí i nástup AI. Protože jsme lidé a máme
emoce a schopnost prožívat a vnímat krásu. K lid-
ské bytosti patří prožitek a pocit hrdosti z toho, co
sama svými rukama (a samozřejmě se zapojením
vlastního mozku) vytvořila. Jen si vzpomeňte, jak
vás dokáže oslnit originální krása vycizelované-
ho šperku, nebo jak vás uchvátí emoce, když ru-
kama pohladíte výtvar šikovného truhláře či ko-
váře nebo skláře. Má-li být náš život v rovnováze,
měli bychom AI přijmout, ale zároveň podporovat
všechno, co AI nedokáže. A to jsou třeba řemeslné
dovednosti, které z obyčejných věcí vykouzlí nena-
hraditelný unikát. Škoda že na to v digitální době
zapomínáme.

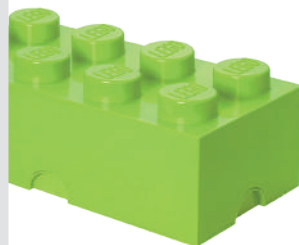
Alena Kazdová
šéfredaktorka

Health+ rozšiřuje síť klinik o novou pobočku ve Vysočanech

ZDRAVÍ Zdravotnické zařízení Health+ otevřelo koncem května již čtvrtou pobočku v Praze. Moderní prostory a přátelské prostředí v 5. patře Polikliniky Vysočany zvýší dostupnost zdravotních služeb a nabídne nový produkt – jednorázové preventivní prohlídky.

Otevření nového zařízení ve Vysočanech umožní společnosti zvýšit kapacitu z 8 000 na 10 500 klientů, čímž lépe pokryje rostoucí poptávku po zdravotní péči. Svým stávajícím a novým klientům nabídne dvanáct oborů specializací pro dospělé. „Prevence je obecně jedním ze základních pilířů naší péče, proto budeme v nové pobočce ve Vysočanech nabízet také jednorázové preventivní prohlídky. Věříme, že tento koncept osloví i mladší klienty, kteří zatím nemají zdravotní problémy, ale chtějí pečovat o své zdraví,“ uvedl zakladatel Health+ a člen dozorčí rady Oldřich Šubrt.

Podle předběžných výsledků za rok 2023 dosáhla společnost Health+ obratu ve výši 272 milionů korun, což představuje nárůst o 20 % oproti předchozímu roku. Tato výkonnost umožňuje další expanzi a inovace v poskytování zdravotní péče, která je založena na prevenci. Tomuto modelu začíná rozumět i čím dál více zaměstnavatelů, pro které je služba firemního lékaře zárukou zdravějších a zároveň výkonnějších zaměstnanců. „Pocit, že je postaráno o zdraví a bezpečí zaměstnanců považují za největší výhodu toho, mít svého lékaře ve firmě. Zaměstnanci nemusí k lékaři chodit daleko a mají také jistotu v tom, že pokud nastane nějaká naléhavá situace, lékař poskytne okamžitou péči a odbornou zdravotnickou pomoc,“ říká Global Health Operations Lead za Česko a Slovensko Gabriela Puflová ze společnosti Johnson & Johnson.



Společnost LEGO obhájila titul Nejlepšího zaměstnavatele

ZAMĚSTNAVATEL V anketě Randstad Award 2024, která hodnotí nejatraktivnější zaměstnavatele v České republice, se na prvním místě znovu umístila společnost LEGO. Již podruhé zvítězila na základě hlasování téměř 5 000 českých zaměstnanců, kteří ocenili její finanční zdraví, velmi dobrou pověst a dlouhodobou jistotu zaměstnání. Na druhém místě se umístil zpravodajský web Seznam.cz, na třetím místě KPMG zařazená v oblasti obchodních služeb. Anketa hodnotící názory zaměstnanců na zaměstnavatele vychází z průzkumu personální agentury Randstad zvaného Employer Brand Research. (TZ)

Conectart zaměstnává operátory z řad vězňů ve výkonu trestu

PROJEKT Česká republika se dlouhodobě potýká s přeplněností věznic a 50% recidivou. Stát a neziskové organizace proto hledají způsoby, jak snížit návratnost odsouzených do nápravných zařízení a následně zajistit zvýšit jejich začlenění do společnosti. Pomoc vězňům výjimečně iniciují také soukromé subjekty. Společnost Conectart, největší tuzemský provozovatel kontaktních center, umožňuje vězňům pracovat na pozicích telefonních operátorů.

Společnost Conectart projekt založila v roce 2017. Pilotní lokace pro spolupráci se stala věznice Nové Sedlo v Ústeckém kraji. O rok později se projekt osvědčil a byl přenesen do nápravných zařízení Horní Slavkov, Drahonice a Ostrov.

V čase se projektu zúčastnilo celkem deset nápravných zařízení. Ženská věznice v Drahonicích je navíc specifická tím, že odchozí hovory slouží pro výběr financí na dlouhodobou podporu fungování krizové Linky bezpečí.

Vězenkyně tak nejen nachází smysluplnou práci, ale také se samy přímo podílí na prospěšné činnosti.

V současnosti práci operátorů vykonává 100 odsouzených žen a mužů napříč celou Českou republikou.





Když vás honí mlsná

Zdravá alternativa oblíbené pomazánky. Obsahuje pouze základní suroviny prémiové kvality, díky ghee je krémové konzistence. Základem jsou ořechová másla, slazená je medem. A příchutě? Lískooříšková, arašídová, mandlová s kávou nebo kokos a kešu.
www.ceskeghicko.cz

KALEIDOSKOP

Personální ředitelkou Promet Group je Hana Caltová

LIDÉ Na klíčovou pozici personální ředitelky strojírenské skupiny Promet Group nastoupila Hana Caltová. Zkušená odbornice s více než 20 lety praxe v oblasti HR a vedení týmů přichází do společnosti v období po předání vedení skupiny druhé generaci rodiny Mateřových.

Svým nástupem přináší Hana Caltová bohaté zkušenosti z vedení pracovních týmů a implementace strategií v oblasti HR. Na obdobné pozici pracovala ve společnostech Kofola, České Radiokomunikace a Sluno. Působila také v oblasti mezinárodního obchodu, kde



měla příležitost rozvíjet obchodní týmy v Evropě a Asii.

HR chápe jako zkratku pro Human Relations. Jejím cílem je rozvíjet tyto vztahy s odkazem k tradičním lidským hodnotám i současným trendům tak, aby se stávaly významným přínosem k plnění plánů a vizí skupiny firem v Promet Group.

Hana Caltová působí také jako koučka, mentorka a lektorka. Absolvovala studium MBA in Executive Leadership a na své cestě se drží přísloví: „Chceš-li jít rychle, jdi sám. Chceš-li dojít daleko, pojďme společně.“

Tělesné prožívání jako terapeutický zdroj

TIP Proč jednomu klientovi psychoterapie nepomůže, zatímco jiný z ní má velký prospěch? Na to hledal odpověď od roku 1953 Rogersův žák Eugen Gendlin na Chicagské univerzitě celých 15 let.

Podle Gendlina záleží na tom, jestli klient dokáže zastavit tok myšlení a naladit se na své nitro – na jemné procesy na pomezí těla a mysli. Měřítka pro to, co je pro klienta dobré a smysluplné, se nachází v tzv. pociťovaném smyslu: Klient sleduje své tělesné prožitky a ty zachycuje prostřednictvím slov, obrazů či gest. Tato jednoduchá metoda je dnes užívána v psychoterapii a arteterapii.

Prakticky zaměřená kniha Focusing vás provede procesem focusingu v jeho jednotlivých krocích. Kniha vydala nakladatelství Portál.



NOVÉ BENEFITY PRO ČLENY PMF



SLEVVY OD NAŠICH PARTNERŮ

www.hrforum/clenstvi



KALENDÁŘ

srpen/listopad 2024

22. 8.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

HR INSPIRACE

HR o parník napřed

25. 9.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

PMF INSTITUT

Program HR Manažer 2024

26. 9.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

HR BUSINESS FORUM

Dovednosti pro budoucnost

24. 10.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

HREA SUMMIT

26. 11.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

LEGISLATIVNÍ FORUM



Sál ve tvaru pouzdra na hudební nástroj

Futuristický koncertní sál navrhlo pro Ostravu renomované studio Steven Holl Architects. K revitalizovaným Dolním Vítkovicím, nejnavštěvovanějším památkám ČR, přibude další místo, které bude lákat nejen milovníky moderní architektury. www.koncertnisal.cz

Technika naláká víc na nové roboty než na mzdu

NÁBOR Robotika, mechatronika, aplikovaná informatika. Studenti těchto a podobných oborů i experti s praxí jsou v hledáčku firem, výzkumných ústavů i lovců hlav.

Ti nejtalentovanější nadšenci často nehledají nejvyšší výdělek ani nejrychlejší kariérní postup, ale preferují technické výzvy, ambiciózní projekty a možnost pracovat s nejnovějšími technologiemi. Takovou zkušenost nabízejí například krajská inovační centra.

„Kdo má rád svou rutinu a klid, tak u nás nepochodí. My hledáme lidi otevřené a ochotné zkoušet nové věci,“ říká Jiří Tomíček, ředitel kompetenčního a inovačního centra Intemac, které je součástí Jihomoravského inovačního centra, a dodává: „Máme aktuálně padesát tři technologických partnerů a pomáháme desítkám firem z Jihomoravského kraje se zaváděním automatizace a digitalizace výroby.“

Centrum Intemac má přístup k aktuálním novinkám v oblasti robotiky a automatizace, a díky tomu nabízí firmám možnost vyzkoušet si tyto technologie před zavedením do své výroby.

Právě možnost být ve stálém kontaktu s nejnovějšími postupy a technologiemi může oslovit ambiciózní studenty technických oborů.

„Není to o jedné technologii. V našem centru máme roboty různých značek a zaměření,“ popisuje Tomíček. „Zatímco v běžné firmě se obvykle naučí pracovat s jedním typem stroje, u nás si osahá a detailně pozná hned několik možných řešení.“

Absolventi technických oborů jsou na trhu nejžádanější a pořád je jich velký nedostatek. Do hledání ideální práce tak kromě výše mzdy vstupují další faktory, jako perspektiva rozvoje, práce na zakázkách, které mají širší význam a dávají možnost učit se novým věcem.

„Mnoho mladých zajímá, jaké má firma technologie, hledají velké projekty, chtějí se kontinuálně rozvíjet a vzdělávat,“ potvrzuje Branislav Jánský z headhunterské společnosti R4U.

Najít práci je kvůli věku nad 55 let je problém

PRŮZKUM Až 85,2 % Čechů starších 55 let se domnívá, že právě věk je hlavní překážkou při hledání nového zaměstnání. Určitě je o tom přesvědčeno 46,7 % respondentů a spíše si to myslí 38,5 % respondentů ve věkové skupině nad 55 let. To, že Češi vnímají s rostoucím věkem své šance na získání nového zaměstnání jako klesající či omezené, vyplynulo z průzkumu společnosti MOORE Czech Republic na reprezentativním vzorku české populace. O tom, že věk je hlavní překážkou pro nalezení nového zaměstnání, je přesvědčena více než polovina (50,4 %) a 35,6 % z nich si myslí, že to tak spíše je. 52,2 % respondentů si myslí, že firmy mají u věkové skupiny nad 55 let předsudky z hlediska produktivity a motivace. 64 % je přesvědčeno, že firmy prostě preferují mladší zaměstnance. „Pro českou ekonomiku to vůbec není dobrá zpráva. Firmy na trhu práce neustále bojují o kvalifikované pracovníky. Pokud nebudou vytvářet podmínky pro růst pracovních pozic na částečné úvazky a podporovat prostředí pro udržení zaměstnanců 55+, mohou mít do budoucna velké problémy,“ varuje Marcela Hrdá, partnerka skupiny MOORE Czech Republic.

INZERCE


KORN FERRY
 BE MORE THAN

Jsme globální konzultační firma. Spolupracujeme s našimi klienty na návrzích optimálních organizačních struktur, rolí a odpovědností. Pomáháme jim najímat správné lidi a radíme jim, jak odměňovat a motivovat své zaměstnance. Rozvíjíme seniorní lídry i profesionály a pomáháme jim využít svůj potenciál.

- Odměňování
- Hodnocení a rozvoj manažerů
- Rozvoj dovedností
- Organizační strategie
- Executive Search

Korn Ferry
 City Tower Hvězdova 1716/2b,
 Prague, Nusle 140 00, Czech Republic
 Contact Person: Bohumila Ondrova
 Phone: +420 773 770 083
 E-mail: bohumila.ondrova@kornferry.com

Vodafone ulehčí lidem odchod do důchodu

BENEFITY Lidé ve Vodafoneu mohou nově už šest měsíců před odchodem do důchodu pracovat na částečný úvazek a na účet jim bude dál chodit mzda odpovídající plnému úvazku. Novinka je součástí balíčku spodpůrnými benefity, které mají za cíl ulehčit a zpříjemnit lidem přechod k nové životní etapě.

Odchod do důchodu znamená jen možnost „konečně si odpočinout“, ale jde také o životní změnu, která přináší velké množství stresu. Podle škály, kterou sestavili američtí psychologové T. H. Holmes a R. H. Rahe, patří odchod do důchodu dokonce mezi 10 nejvíce stresových situací v životě.

„Člověk najednou přijde o dosavadní denní rutinu a ztratí či výrazně omezí velkou část svých sociálních kontaktů, obvykle to pocítí i finančně. Tito lidé pak často plní čekárny praktických lékařů nebo psychologů. Případné dopady na psychické zdraví zmírní například psychologické konzultace a individuální přístup. Lidské psychice prospěje postupný odchod, ne klasický model konce ze dne na den,“ říká Martina Rašticová, vedoucí Ústavu managementu na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně, která se ve své práci zaměřuje i na problematiku pracovní psychologie.

Proto Vodafone nově připravil zaměstnanecký balíček benefitů specificky

zaměřený právě na ty, které přechod k penzi teprve čeká. Rozšířil tím v byznysovém světě ojedinělou škálu zaměstnaneckých výhod.

Šest měsíců před odchodem do důchodu mohou lidé ve Vodafoneu pracovat jen čtyři dny v týdnu, na účet jim ale nadále bude přicházet mzda odpovídající plnému úvazku. Balíček výhod zahrnuje také získání mobilního telefonu se speciálním tarifem Neomezený dík a finanční odměnu. Firemní rozvojová platforma Grow with Vodafone nabízí řadu kurzů i literatury zaměřující se mimo jiné na přípravu na tuto životní změnu.

„Jedním z nejdůležitějších faktorů pro spokojené stáří zůstávají vřelé mezilidské vztahy a komunita. S našimi seniorními kolegy a kolegyněmi se rozhodně nechceme nadobro rozloučit, nadále zůstanou součástí Vodafone rodiny a i po odchodu do penze se mohou těšit na pravidelné pozvánky na firemní akce,“ říká Magdaléna Wavle, viceprezidentka pro oblast lidských zdrojů ve Vodafoneu.

OTÁZKA PRO ...

Co pomůže firmám i zaměstnancům při plánování odchodu do důchodu?



Odpovídá Kateřina Musilová,
koordinátorka projektu Zlatá práce
NADACE KRÁSA POMOCI

Člověk by v podstatě měl na důchod myslet hned při nástupu do prvního zaměstnání. Ve dvaceti sice neodhadne, v kolika letech půjde do důchodu, ale může si připravit různé možnosti a kariérní cesty.

- Sbírat vědomosti a zkušenosti z různých oblastí
- Mít přehled o činnostech, které mě baví a naplňují
- Připravit si jiné varianty uplatnění, až nebudu moci vykonávat svou profesi

Důležitá je komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem ve věku 55+. Obě strany by měly mít jasno, jak odchod do důchodu vidí protistrana.

Zaměstnanec zváží své fyzické možnosti, kompetence, rodinné zázemí. Z toho vyplyne, kdy by rád do důchodu odešel. Zaměstnavatel na druhou stranu musí mít připravené, co zaměstnanci nabídnout. Nabízí se samozřejmě flexibilní pracovní doba, zkrácené úvazky, plán předávání know-how či uplatnění mimo dosavadní zařazení zaměstnance.

S ohledem na stárnutí populace a zvyšující se věk odchodu do důchodu je na místě snaha o udržení zaměstnance v pracovním poměru i v jeho důchodovém věku.

Co pomůže?

Zaměřit pozornost na pracovní schopnost, abychom porozuměli, jak se s postupujícím věkem mění a jaké faktory mohou ovlivnit schopnost jednotlivce efektivně pracovat. K tomu nám pomůže pravidelné měření pracovní schopnosti a práce s daty.

Cílem je optimalizovat pracovní prostředí a podmínky tak, aby podporovaly udržení a rozvoj pracovní schopnosti zaměstnanců v různých věkových skupinách a životních fázích. Zaměstnanec se pak může lépe zaměřit na rozvoj svých kompetencí a směr, kterým se bude i ve vyšším věku ubírat.

Firma tak získá jednoznačně udržitelnou zaměstnanost a zlepšení produktivity svých zaměstnanců.

TÉMA

Firmy nově poptávají odborníky na AI

Podle dat kariérního portálu StartupJobs se na trhu aktuálně nachází nejvíce zájemců o práci za celou dobu jeho fungování. Množství kandidátů se výrazně zvýšilo také v segmentu IT, který v ČR dlouhodobě trpí nedostatkem talentů. „To je dobrá zpráva pro zaměstnavatele, ale stále platí, že uchazeči ze svých nároků zatím neslevují,“ říká **Filip Mikschik**, zakladatel a CEO portálu StartupJobs, který založil v roce 2012. Reagoval na poptávku inovativních firem – start upů, po kvalitních lidech. Během uplynulých 12 let StartuJobs umístil víc než 31 tisíc lidí ve více než 3200 firmách. Celkem se za tu dobu přihlásilo na pracovní nabídky víc než 720 tisíc kandidátů.





Letos jste nominováni na mezinárodní cenu 2024 DJAx Awards Finalist, což je mezinárodní ocenění Digital Job Advertising Excellence v kategorii Nejlepší sociální média v oblasti pracovní inzerce. O co jde?

Cenu vyhlašuje Job Board komunita v Londýně, která v oblasti Job Board pořádá mezinárodní konference. Jsme nominováni jako finalisté ve 3 kategoriích: Využití sociálních sítí pro efektivní nábor, druhá kategorie se zaměřuje na excelentní zákaznickou péči a třetí sleduje dopad naší práce na trh. To jsme si potvrdili tím, že jsme společně se společností J&T připravili SMART Market Report, který analyzuje dopad start upů v Česku na českou ekonomiku.

Odborné mezinárodní soutěže a konference nám umožňují poznat trendy v našem oboru a porovnat se s tím, jak se náš obor vyvíjí u nás a jak v zahraničí. Takže účast v soutěžích a návštěvy zahraničních konferencí jsou pro nás hodně užitečné a inspirativní.

Proč jste se rozhodli v roce 2012 založit StartupJobs ?

Když jsme loni měli 11. narozeniny, vytáhl jsem na setkání se zaměstnanci své první video prezentující StartupJobs v roce 2012. Abychom si ve firmě uvědomili, že pořád děláme to samé. Snažíme se, aby schopní lidé dělali ve firmách, kde je ocenění a kde jsou rádi. Loni jsme si pro to našli vhodnější pojmenování, proč na trhu vlastně jsme. Je to Posun vpřed, tedy nový brand a vizuál. Pomáháme lidem a firmám posouvat se vpřed.

A jak to celé začalo?

Mnohem dřív než před 12 lety. Na vysoké škole, kde jsem vedle IT studoval marketing, pracovali s velkými kor-

poracemi. Přitom jsem začal pomáhat v akcelérátoru pro startupy, které tenkrát vznikaly. To mě moc bavilo, byl to jiný svět než ten korporátní. Byl jsem u toho, když se rodilo prvních asi 40 firem, které formovaly start upový ekosystém. Když jsem pak přemýšlel, kde bych chtěl pracovat, byl jsem si jistý, že to bude můj start up.

Jak jste tedy začal?

Založil jsem web, který měl spojoval uchazeče o práci a startupy. Zafungovalo to. První den jsme měli prvního kandidáta a za dva týdny se mi ozvali kluci z Mitonu, kteří do projektu zainvestovali. Zájem firem a uchazečů narůstal, moje firma se také rozrostla o další lidi a dnes je nás třicet. Za ty roky jsme našli práci víc než 31 tisícům lidem ve více než 3200 firmách

Prošel vývoj portálu nějakými krizemi?

Nic se neobejde bez chyb a potíží. V roce 2017 se nám nepovedl jeden projekt, došly finance, tak jsme ho museli zavřít. Tehdy jsem si zkusil i to nejhorší, co může manažera potkat – musel jsem propouštět.

Pak se ale StartupJobs restartoval, nabrali jsme další lidi, a jelikož o IT specialisty byl velký zájem, dařilo se.

V roce 2021 nám obrovsky pomohl covid. Firmy digitalizovaly, hledaly IT specialisty, dosáhli jsme v tom roku nejrychlejšího a největšího růstu. Konec roku 2022 a rok 2023 byl už byznysově slabší, protože investice do start upů klesaly, loni spadly o 70% a nám inzerce poprvé meziročně klesla o cca 15%.

Co nabízíte zaměstnavatelům?

Zaměřujeme se na nabídku kvalifikovaných pozic, které start upy nebo větší firmy potřebují. Nabízíme kandidáty



Zavedli jsme novou sekci StartupEdu, která se věnuje osobnímu rozvoji. Spustili jsme v této sekci téma dovednosti budoucnosti, kreativita, kritické myšlení a chceme nabízet tréninky měkkých dovedností.

v oblasti IT, programování a vývoje, marketingu, obchodu a managementu. Někdy obsazujeme i další speciální profese, jako jsou třeba grafici. Naší ambicí je přivést firmám správné lidi, nabízet jim vysokou návštevnost, aby bylo z čeho vybírat. Hodně se věnujeme výkonnostnímu marketingu, pracujeme s brandem a hledáme komunikační kanály, jak na StartupJobs nejlepší kandidáty dostat.

S firmami spolupracujeme i na jejich HR marketingu. Dělali jsme například firemní videoprofil, pracujeme s vlastním zpravodajstvím, v němž se firmy mohou podrobněji kandidátům představit, publikujeme rozhovory s top manažery, s CTO nebo CEO, v nichž firma prezentuje svou kulturu a produkty. To, jak vypadá firma zevnitř, jací jsou její manažeři a vize, totiž kandidáty velice zajímá.

Tvrdíte, že kandidáti nehledají jen práci a zaměstnavatelé nehledají jen kandidáty. Co tedy hledají, co je spojuje?

Náš portál oslovuje kvalifikované pra-

covníky, kteří si na trhu mohou vybrat, u koho by chtěli pracovat. Zajímá je nejen náplň práce a inovativní projekty, ale také hledají příjemné prostředí, flexibilitu, příležitosti k osobnímu rozvoji, dobré vztahy, kolegy a šéfy, s nimiž mají podobné hodnoty a vize. My je propojujeme s firmami, kde toto mohou najít a zažít.

Co nabízíte kandidátům?

Širokou paletu a množství pracovních nabídek v inovativních firmách. Kandidáti si můžou založit profil, čímž si otevírají možnosti přímé i nepřímé komunikace s firmami. Mají také možnost nezávazného přihlášení do firmy, což vítají. Kandidát dá vědět, že by se mu líbilo pracovat v té a té firmě, ta dostane jeho notifikaci a může si ho sama oslovit a nezávazně vyzkoušet.

Dále kandidátům nabízíme testování jejich znalostí a možnost porovnat se v úrovni znalostí s dalšími kandidáty na trhu. Zavedli jsme novou sekci StartupEdu, protože se chceme víc věnovat osobnímu rozvoji kandidátů. Spustili jsme v této sekci téma dovednosti budoucnosti, kreativita, kritické myšlení a chceme nabízet tréninky měkkých dovedností. Zvedáme i téma AI, posíláme našim uživatelům zajímavé informace o AI.

O které služby je mezi zaměstnavateli největší zájem?

Obecně o inzerci. Také si objednávají kampaně a v rámci platformy mají kompletní správu náborového procesu.

Jak se vám daří oslovovat kandidáty?

Trh se letos otočil, máme nejvíce kandidátů v IT za mnoho let. Souvisí to s zefektivňováním procesů ve firmách, s nástupem AI. Například v březnu

jsme měli 17 tisíc kandidátů a 800 pozic k obsazení. Nižší nabídka pozic je mimo jiné způsobena zpomalením trhu a větším zacílením na efektivitu.

Nárůst kandidátů je opravdu velký, a tak se každému nepodaří hned dostat práci ve startupu, proto se otevíráme i větším firmám a vhodné kandidáty nabízíme i jim.

Jaký je zájem o práci ve startupech?

Jde to pořád nahoru. Je to tím, že mladé lidi baví pracovat na něčem, co je zajímavé, na čem se něco naučí, v organizaci, kde mají nějaký vliv, můžou věci posouvat, experimentovat a vidět výsledky toho, co vymysleli. Čím dál

důležitější pro ně je, že jsou aktivní součástí systému, nechtějí být jen poslušné kolečko ve velké mašině. Největší benefity jsou pro ně kreativita, zajímavý projekt, flexibilita, možnost pracovat na nejnovějších technologiích a vidět dopad své práce na konci projektu.

Vědět, že dělám na něčem, co je smysluplné? Jak to prokázat?

Když máme ve firmě roční shrnující prezentaci, hledám fotky, abych svým kolegům zhmotnil dopad jejich práce, aby viděli, kolika lidem jsme za rok vysněnou práci našli. Ty fotky dávají dohromady vyprodaný obrovský koncertní stadion, na němž bývá na 30 tisíc fanoušků! Ukazují, co naše práce jiným dala, kam je posunula, jaký má smysl. Posouvat lidi do firem, pro které chtějí pracovat, má i velmi pozitivní dopad na celou ekonomiku. Když jsme dávali s J&T dohromady studii Smart Market Report o významu startupů pro společnost, došli jsme k číslu 117 miliard korun, které startupy vyplatily svým zaměstnancům. Dejte si to dohromady se všemi odvody – daně, zdravotní a sociální pojištění, a máte jasno, jak startupy přispívají do státní kasy.

Jak vznikla studie Smart Market Report? Co vás ve výstupech překvapilo?

Léta sbíráme data o startupové scéně. Oslovili jsme J&T, zda by bylo možné ta data zasadit do širšího ekonomického kontextu. Spojili jsme se s hlavním ekonomem Petrem Sklenářem, kterého překvapilo, jak velký a významný je už dnes na trhu segment startupů. Porovnal to s jinými sektory a například zjistil, že start upy zaměstnávají 4 % všech zaměstnanců v ČR a v počtu zaměstnanců (150 tisíc) je to dvakrát více než počet zaměstnanců v zemědě-



ství. Jedná se tedy o ekonomicky silnou skupinu kvalifikovaných lidí, jejichž průměrná mzda je 65 tisíc korun. Report upozornil, že ve startupech máme velký potenciál, ale je potřeba tomu dát prostor.

Myslím, že to překvapilo i stát, který startupy dosud bral jako pár mladých fandů s notebooky, kteří na koleně něco tvoří. Nepotřebujeme žádné dotace, ale potřebujeme podporu státu při vytváření transparentního podnikatelského prostředí bez regulací a zbytečné byrokracie. Například bychom chtěli lepší legislativu v případě zaměstnaneckých akcí, které mnohé startupy svým zaměstnancům poskytují. Zakladatelé startupů se začínají sdružovat a vytvářet profesní sdružení, které by zastupovalo jejich zájmy a přicházelo s návrhy, jak podnikatelské prostředí v Česku zlepšovat.

Co je vlastně startup, jak byste to vysvětlil?

Podle Wikipedie je to organismus, který hledá škálovatelný byznys model. To zní ale dost akademicky. Dá se říct, že startup je podnikatelský subjekt, typicky nově založená či začínající společnost, která se na základě inovativní podnikatelské koncepce za použití vyspělých technologií rychle vyvíjí a má velký potenciál hospodářského růstu.

Jsou to firmy, které přinášejí nějakou inovaci a mají velké ambice tu inovaci rozšířit. Mohou to být malé organizace s několika zaměstnanci, ale mohou postupně růst a stát se velkou firmou. Příkladem může být třeba Rohlík, který začal jako start up, dynamicky rostl, takže si musel vytvořit nějakou firemní strukturu, ale startpovou firmou zůstává, protože pořád inovuje, má velké ambice a mindset posouvat věci dál.

I vy pořád vyvíjíte, inovujete, jaké novinky chystáte?

Se Studiem Najbrt jsme se loni pustili do budování nové značky a nové vizuální identity, na jejímž základě jsme letos spustili úplně nový web. Je technologicky i vizuálně o několik úrovní výš než ten původní. Vylepšujeme na něm některé funkcionality, třeba mnohem víc personalizujeme profily nebo chceme, aby bylo možné hledat si práci a komunikovat s potenciálním zaměstnavatelem v přirozeném jazyce. To znamená, že kandidát popíše svým jazykem priority, které v práci očekává, a portál mu vygeneruje nabídky na míru. Firmám nabízíme jednoduchou možnost, díky níž mohou rychle dát kandidátovi vědět, jak dopadl ve výběrovém řízení. Na to se pořád a často zapomíná.

Nabízí portál i různé typy úvazků?

Ano, kandidáti mají na portále nabídku různých typů práce – hybridní model, remote, full time, kratší úvazek. Někdy si ale pak musíme s kandidáty na pohovoru vyjasnit, co pro ně ten či onen úvazek znamená, zda to vnímáme stejně. Setkal jsem se s případem, kdy kandidát požadoval full time, ale pak se ukázalo, že myslel full time jen na 4 pracovní dny, a ne na celý pracovní týden. Ale mzdu by chtěl jako za celý týden. Představy o práci se dnes hodně mění a může docházet k nedorozuměním.

Uvádějí firmy v nabídkách výši platu pro danou pozici?

Zlepšuje se to a my to firmám doporučujeme. Je to transparentní a kandidáti to ocení. Na Slovensku to už je povinné a k nám asi nějaká evropská regulace o zveřejňování výše platů v nabídkách také přijde.

Objevují se v nabídkách zaměstnavatelů požadavky na odborníky v oblasti AI?

Už déle pozorujeme trend, že firmy hledají specialisty na strojové učení a na AI. Nyní přichází nová fáze, a to hledání lidí pro aplikování AI. Vznikají pozice, které se nevěnují jen programování AI, ale využívání AI ve firmě. Trendem tohoto roku bude praktická aplikace AI v konkrétní firmě. Naši klienti už shánějí konzultanty, kteří budou jejich lidi školit, jak a kde AI aplikovat.

Jaký je zájem lidí z IT sektoru o manažerskou práci?

To je hrozně individuální. Jsou lidé, kteří manažerskou pozici berou jako součást své kariérní cesty, ale převažují lidé, kteří chtějí zůstat experty a dál se rozvíjet. Jednu dobu jsme zažili trend povyšování IT specialistů na manažery, ale od toho se ustupuje. Mindset a styl práce technika a styl práce manažera jsou dvě odlišné věci. Nejlepší je přímo se lidí ptát, zda by o manažerskou roli měli zájem. Zažil jsem u nás ve firmě situaci, kdy odcházel šéf vývoje a kdy jsem si říkal, že to asi budu za něj muset vzít já, že ti kluci do toho asi nepůjdou. Ale zeptal jsem se jich. Jeden se přihlásil a podařilo se to. Je skvělým šéfem vývoje. Naučil se dokonce rozdělit si čas na „manažování“ a na vlastní vývojářskou práci, které se vzdát nechce.

Jaká bude další budoucnost StartupJobsu?

Skvělá! I když, stát se může všechno. Doba je nejistá. Ale dlouhodobě mi tento projekt dává smysl. V budoucnu chceme proniknout do zahraničí. Nějaké aktivity už máme v USA a chtěli bychom pokračovat. Chceme být jedním místem na světě, kde se najdou všechny práce, které lidi posunou vpřed. /

Strategie učení založeného na rozvoji dovedností

S nástupem digitální transformace a rostoucí závislostí na technologiích musí zaměstnanci neustále aktualizovat své dovednosti, aby mohli úspěšně vykonávat svoji práci.

Kritické dovednosti požadované na dnešním pracovišti zahrnují digitální gramotnost, datovou gramotnost a kritické myšlení. Tradiční vzdělávání však často nedosahuje dostatečného rozvoje těchto dovedností a tak, pokud chtějí firmy uspět, musí zaměstnance v potřebných dovednostech vzdělávat.

Strategie učení založeného na dovednostech se zaměřuje na zlepšování dovedností nezbytných pro individuální a firemní růst, zjednodušení procesu zvyšování kvalifikace a rekvalifikace zaměstnanců v oblastech, které jsou pro firmu klíčové.

Zmapovat si vzdělávací potřeby – pomůže AI

Před implementací této strategie učení musí firmy nejprve pochopit rozsah nedostatku v dovednostech jejich zaměstnanců. Komplexní data, která pomáhají při identifikaci stávajících silných stránek jejich dovedností a ur-

čení oblastí pro zlepšení, může přinést hodnocení zaměstnanců.

Zároveň musí organizace vytvořit seznam potřebných dovedností. To zahrnuje použití interních popisů práce a dalších dat k pochopení aktuální potřebné úrovně dovedností v celém podniku a identifikaci toho, co chybí. Zde může umělá inteligence hrát klíčovou roli při mapování stávajících dovedností a identifikaci vyvíjejících se potřeb, což zajišťuje trvalou relevanci seznamu.

Pokud firmy mají tyto životně důležité údaje, mohou pak poskytovat relevantní a poutavá školení, která zajistí, že jejich zaměstnanci budou mít dovednosti nezbytné pro firemní úspěch.

Organizace by také měly při zavádění školicích a vzdělávacích aktivit využívat technologické platformy, které umožňují označování vzdělávacího obsahu specifickými dovednostmi, usnadňují identifikaci, pomáhají vytvářet a dodávat obsah přizpůsobený tak, aby efektivně řešil nedostatky v dovednostech.

Efektivní rozvoj dovedností zvyšuje výkonnost firmy

Efektivní programy vzdělávání nejen zmírňují nedostatek dovedností, ale mají také významný vliv na udržení zaměstnanců. Průzkumy totiž naznačují, že zaměstnanci dávají přednost zaměstnavatelům, kteří se zavázali k rozvoji jejich dovedností.

Mnoho organizací vyvíjí interní certifikační programy, které motivují zaměstnance k získávání cenných dovedností. Poskytování certifikací a hodnocení nejen zvyšuje konkurenční výhodu organizace při náboru, ale také umožňuje zaměstnancům pracovat efektivněji. Učení založené na dovednostech navíc může způsobit revoluci v náborových praktikách. Přijetím přístupu k učení založenému na dovednostech mohou společnosti přijímat kandidáty na základě potenciálu a poskytovat školení na míru, která podpoří jejich rozvoj na špičkové zaměstnance. Prostřednictvím strategického rozvoje dovedností v souladu se strategiemi růstu organizace rozšiřují zásobu talentů, které mají k dispozici.

Digitalizace průmyslových odvětví navíc znamená, že pracovníci, kteří se nezlepšují a neučí nové dovednosti, zůstanou pozadu. Přístup k učení založenému na dovednostech znamená, že HR týmy budou pravidelně sledovat nové technologie a upravovat seznamy potřebných dovedností, aby zaměstnanci rozvíjely správným způsobem. To může pomoci, aby se společnosti staly konkurenceschopnějšími a dlouhodobě úspěšnějšími.

Úspěch jakékoli organizace tak závisí na tom, jak dobře vybaví své zaměstnance dovednostmi, které budou zapotřebí v budoucnosti. /

Zdroj: HRD Connect

A, A+ nebo A++?

Léta slýcháme, jak by bylo užitečné mít měřitelná kritéria, která by hodnotila kvalitu vzdělávání dospělých a nastavila standard kvalitního vzdělávání. I když nějaké snahy v minulosti byly, stále je hodnocení vzdělávacích programů pro dospělé „pole neorané“. Letos se možná blýská na lepší časy, protože společnost Firemní vzdělávání připravila hodnotící systém – rating vzdělávacích institucí, které se věnují vzdělávání dospělých.

Od roku 2022 ve spolupráci s L&D manažery a specialisty firem a podniků, s dodavateli vzdělávání a experty na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců připravila Rating of Adult Education neboli RATEA, unikátní nástroj měření a hodnocení kvality vzdělávání dospělých.

„Rating kvality vzdělávání dospělých RATEA je postaven na akceptování a dodržování standardu kvality vzdělávací instituce v kombinaci s úrovní hodnocení kvality ze strany zákazníků a účastníků vzdělávacích aktivit,“ říká Tomáš Langer, zakladatel společnosti Firemní vzdělávání, která rating kvality vyvinula. „RATEA je určena vzdělávacím institucím, které vzdělávají dospělé. Jde o komerční, veřejné a neziskové organizace, jejichž činností je vzdělávání a rozvoj dospělých. Druhou cílovou skupinou, která může rating využít, jsou organizace s interním útvarem vzdělávání, což je právnická osoba či podnikající fyzická osoba, která je zaměstnavatelem, a která má vlastní tým nejméně 5 interních vzdělavatelů. Například útvar vzdělávání a rozvoje něja-

ké firmy,“ upřesňuje Tomáš Langer.

RATEA hodnotí tři typy vzdělávacích akcí: prezenční vzdělávací akce,

synchronní online akce a také kombinované online a prezenční akce.

Tvůrci se snažili, aby byl hodnotící systém jednoduchý, tedy srozumitelný zadavatelům i vzdělávacím institucím, aby byl zcela transparentní a jeho hodnotící kritéria relevantní. Systém by také měl být jednoduchý, srozumitelný zadavatelům a vzdělávacím institucím. I proto je výsledkem komplexního hodnocení rating na jedné ze tří úrovní A, A+ nebo A++.

Kritéria hodnocení RATEA

Co se tedy v průběhu ratingu hodnotí?

1. Předmětem hodnocení je období 6 posledních ukončených měsíců před datem podání žádosti o hodnocení.

Vzdělávací instituce musí v tomto období prokazatelně realizovat vzdělávací akce v rozsahu nejméně 200 vyučovacích hodin alespoň pro 5 různých zákazníků.

Vzdělávací instituce má

vlastní funkční webové stránky obsahující minimálně základní nabídku vzdělávacích akcí, reference, kontaktní a fakturační údaje, obchodní a reklamční podmínky a zásady zpracování osobních údajů v souladu s aktuálně platnými právními předpisy.

Vzdělávací instituce využívá výhradně software s platnou licencí pro daný způsob užití.

2. Druhým kritériem je hodnocení přípravy vzdělávací akce.

Hodnotí se, zda je zákaznická komunikace se vzdělávací institucí bezproblémová, včasná a vede k vyřešení požadavků zákazníka. Dále, zda každá vzdělávací akce na míru vychází z prokazatelné analýzy potřeb zákazníka. Zda je pro každou vzdělávací akci zpracována dokumentace minimálně



Startuje hodnocení kvality vzdělávání dospělých

s prvky definovanými standardem a zda je zákazník seznámen s dokumentací vzdělávací akce nebo jejím podrobnějším popisem před objednávkou.

3. Třetím kritériem hodnocení RATEA je realizace vzdělávací akce.

Hodnotí se, zda má účastník k dispozici všechny potřebné informace pro zdárný průběh vzdělávání před, při i po vzdělávací akci.

A také to, zda vzdělavatel (lektor, trenér, ale i kouč nebo konzultant) vede vzdělávací proces v souladu se schválenou dokumentací,

charakteristikou účastníků, jejich potřebami a směřuje k dosažení vzdělávacích cílů a zda vede vzdělávací akci v souladu s definovanými didaktickými aj. zásadami a doporučeními.

4. Čtvrtým hodnotícím kritériem RATEA je evaluace a dopad vzdělávací akce.

Zjišťuje se, zda vzdělávací akce měla na účastníka, jeho tým či celou organizaci (zákazníka) měřitelný dopad a zda vzdělávací instituce průběžně a pravidelně sleduje spokojenost účastníků a efektivitu vzdělávacích akcí a pracuje se zjištěními.

Pokud má být kritérium evaluace naplněno, hodnotí RATEA, zda



je každá vzdělávací akce ukončena prokazatelnou evaluací (písemný či online dotazník, rozhovor apod.) zjišťující minimálně standardem definované položky. Dále se posuzuje, zda je vzdělávací akce ukončena hodnocením naplnění vzdělávacích cílů.

5. Součástí hodnocení RATEA je i hodnocení týmu vzdělavatelů.

Pro splnění tohoto kritéria je podstatné, aby každý vzdělavatel byl kvalifikován v oboru, v němž působí u vzdělávací instituce.

A dále, aby vzdělávací instituce neustále a průběžně pečovala o vzdělavatele, o jejich odborný a metodický rozvoj.

6. Šestým hodnotícím kritériem RATEA jsou vzdělávací prostory a prostředí.

Vzdělávací instituce zajistí, aby každá vzdělávací akce probíhala ve vzdělávacích prostorách vhodných pro daný obsah akce, které jsou příjemné, bezpečné a přístupné pro účastníky. Každá vzdělávací akce by měla být realizována v odpovídajících prostorách podle definovaného standardu, vč. dalšího vybavení.

Kalibrovaný tým hodnotitelů

Všechna uvedená kritéria posuzují hodnotitelé, tým expertů na rozvoj a vzdělávání dospělých s řadou zkušeností z tuzemských i mezinárodních projektů hodnocení



Proč by vzdělávací společnosti měly mít zájem hodnoticí systém RATEA využívat?

Existuje několik důvodů:

- Vzdělávací instituce zjistí, zda splňuje standard definovaný L&D manažery/specialisty, vzdělávacími institucemi i experty.
- Získá nezávislý obraz o své kvalitě i kvalitě svých služeb.
- Dozví se, jak ji vnímají zákazníci i lektori.
- Identifikuje své silné a slabé stránky.
- Odliší se konkurence díky možnosti užívat certifikát i logo na svém webu, sociálních sítích, propagačních materiálech či osvědčeních.
- Získá prestiž spojenou s účastí v elitním klubu prověřených vzdělávacích institucí.
- Zákazníci vzdělávací instituce uvidí, že vzdělávací instituci skutečně záleží na jejich spokojenosti a kvalitě poskytovaných služeb.

kvality vzdělávání. Tým je kalibrovaný a dokáže posoudit a ohodnotit podle metodiky RATEA dosaženou úroveň plnění kritérií. Samozřejmě je dodržování etického kodexu.

Hodnotitelé hodnotí jednotlivá kritéria ze zaslaných podkladů od vzdělávací instituce, která chce získat rating, dále přímo na místě na vybraném vzorku vzdělávacích akcí a také na vzorku zákazníků a reálných účastníků realizovaných vzdělávacích akcí.

Jak hodnocení RATEA probíhá

Hodnocení vzdělávací instituce má 4 fáze.

1. Sebehodnocení vzdělávací instituce

Zájemce o hodnocení porovná kritéria hodnocení se skutečným stavem. Pokud kritéria splňuje, podá přihlášku k hodnocení.

2. Ověření splnění standardu hodnotitelem

Po přijetí přihlášky je vzdělávací instituci přidělen hodnotitel splňující Etický kodex RATEA. Ten provede hodnocení na dálku a následně i na místě u vzdělávací instituce v dohodnutém termínu.

3. Ověření zákazníky a účastníky vzdělávacích akcí

Součástí hodnocení RATEA je také získání zpětné vazby rozhovorem se vzorkem zákazníků dané vzdělávací instituce a také dotazováním reálných účastníků jejich vzdělávacích akcí.

4. Finální hodnocení vzdělávací instituce

V případě úspěšného ukončení je vzdělávací instituci předán certifikát, logo RATEA a umožněn přístup k dalším výhodám spojeným s ratingem. Hodnotitel na následné schůzce vysvětlí úspěšným i neúspěšným vzdělávacím institucím výsledky a navrhne možnosti zlepšování jejich kvality.

Platnost ratingu jsou 3 roky od data úspěšného ukončení hodnocení.

Podle výsledků a v případě splnění kritérií RATEA je přidělen vzdělávací instituci jeden ze stupňů hodnocení A, A+ nebo A++.

„Ratingem jsme dovršili naše úsilí o skutečně zvyšování kvality vzdělávání dospělých. Dáváme tak vzdělavatelům možnost získat nezávislý pohled na svou kvalitu i doporučení pro další rozvoj. A tím samozřejmě i marketingový nástroj, který tu dosud chyběl. Na druhé straně dáváme do ruky nástroj i těm, kteří vzdělávání zajišťují a nakupují – snadno rozeznají vzdělavatele s ověřenou kvalitou, u něhož díky standardu ví, co mohou očekávat,“ uzavírá Tomáš Langer. (ak)

Lidi mě neskutečně baví



Ještě před pár lety si bez HR nedokázala představit život. Dnes si naopak neumí představit, že by se do něj měla vrátit. Přesto je mu za mnohé vděčná. Za to, co ji naučil, a také za to, jakou životní příležitost jí nachystal. Dovedl ji totiž ke koučování. Našla tak svou životní rovnováhu a dnes je průvodcem na cestě ke spokojenosti ostatním, což jí přináší vnitřní naplnění. Celoživotním posláním **Barbory Korbělářové je totiž pomáhat.**

Baru, pomáhat je sice tvým životním posláním, ale také tě málem stálo zdraví. Co se stalo a jak to, že je to dnes jinak?

Dvacet let mé dospělosti vyvrcholilo před pěti lety chronickým únavovým syndromem. Celoživotně jsem se totiž stavěla na poslední místo a nedokázala jsem si říct o pomoci. A když už se to náhodou povedlo, tak jsem se cítila strašně. Moje hodnota totiž byla „pomáhat“ a ne být v opačné pozici. Rozdávala jsem se pro druhé a popírala jsem svou existenci, svoje stresy, strachy a potřeby. Teď už to nedělám. Díky koučování jsem si tohle všechno zpracovala. Dnes už tedy mohu dělat to,

co mě činí šťastnou a v souladu sama se sebou a bez obav o své zdraví.

Máš za sebou 20 let úspěšné kariéry v oboru HR. Tvoji bývalí kolegové na tebe stále rádi vzpomínají, protože jsi pro ně udělala mnohé. Co se ve tvém životě událo, že ses dala na koučování?

Koučování si mě vlastně našlo samo. V roce 2022 jsem začala cítit, že k HR potřebuji něco doplnit. Někam posunout rozhovory se zaměstnanci, abych jim ze své pozice mohla být více nápomocná. Našla jsem si proto akreditovaný koučovací výcvik, pustila jsem se

do toho a neskutečně mě to pohltilo.

Bylo pro tebe těžké opustit HR branži?

Bylo to těžké. Asi hlavně proto, že jsem to neplánovala. Moje tělo ale začalo vydávat jasné signály, že se musím rozhodnout. A tak jsem se rozhodla jít dál, novou cestou.

Má podle tebe smysl investovat do rozvoje zaměstnanců? Co když to povede k tomu, že si lidé něco v sobě uvědomí a začnou odcházet?

Investice do rozvoje lidí má obrovský smysl. Spokojený zaměstnanec totiž tvoří spokojený tým a spokojený tým je základem dobré atmosféry ve firmě. Toho chce přece dosáhnout každý zaměstnavatel. Může se stát, že si koučovaný zaměstnanec něco o sobě uvědomí, třeba že jeho sen neladí s danou prací, a na základě toho donese výpověď. Nicméně moje zkušenosti spíše říka-

jí, že si lidé najdou ve firmě své správné místo, změní přístup a postoj k podmínkám i prostředí, objeví smysl i v tom, co třeba dělají v tuto chvíli neradi. Tohle vše dokážeme v koučování rozklíčovat a zaměstnanci pak pracují s mnohem větší radostí.

V jaké životní fázi je vhodné si najít kouče?

Ideálně v okamžiku, kdy chce člověk dosáhnout nějakého posunu ve svém životě, jít dál, na další level, ale třeba neví kudy. Když chce pracovat na svém vnitřním světě a změnit svůj život tak, aby byl více spokojený jak ve vztazích, tak v práci. Koučování nabízí spoustu účinných technik a metod, které v tom umí pomoci. /

Barču zpovídala
marketačka a v minulosti
novinářka Marie Lafantová.

Barbora Korbělářová má za sebou 20 let praxe v oblasti HR. Dnes se věnuje koučování (je certifikovaná ACC koučka dle ICF), které ji přivedlo i mezi lektory. Je totiž zapojená do projektu Spokojená učitelka, což je akreditovaný osmidílný cyklus seminářů osobního rozvoje pro pedagogy. A velmi brzo se stane také moderátorkou našeho připravovaného podcastu HR Stories.

Co lidi na jejich šéfech nejvíc štve a kdo za to může?

TEXT BARBORA HARTMANNOVÁ, VEDOUCÍ
KOMUNIKACE, PERFORMIA

Nevyvážený work-life balance, neférové odměňování, špatná firemní kultura, nemožnost růstu, pocit nedocenění, nesoulad s firemními hodnotami. To jsou nejčastější důvody k odchodu ze zaměstnání, které uvádějí zahraniční i české průzkumy. Jedna dlouholetá stálice mezi nimi ještě chybí – špatný šéf či vedení. Co ale ten „špatný šéf“ pro lidi vlastně znamená?

Co je to, na co si lidé kamarádům stěžují, když přijde řeč na šéfa? A je vždycky chyba jen v něm? V tomto článku hledám odpovědi pro obě zmíněné strany.

„Můj šéf si na práci na společném projektu přivedl svou přítelkyni. To by asi ničemu nevadilo, pokud by to nebylo tak, že ať už ona přijde s jakoukoli blbostí, on ji protlačí. Dnes je to tak, že co neprojde přes ni, neprojde vůbec, ačkoli ten, kdo projekt vede, je on. Opustit projekt v rámci firmy nemůžu a úplně se mi odejít taky nechce,“ popisuje mi Zuzana svou současnou pracovní situaci, když se jí ptám na to, co si myslí, že lidi štve na jejich šéfech.

„Vadí mi, když mi šéf volá v sedm večer, abych opravila nedůležitý interní report, který jsem opravovala už třikrát. Nejhorší je, když si nevšímne,

co všechno jsem udělala dobře, ale přijde za mnou s nějakým detailem, který je třeba opravit,“ odpovídá na stejnou otázku Natálie, studentka, která pracuje v marketingové agentuře.

„U jednoho z nich se nálada odvíjela třeba od výsledků sportovních utkání, neshod s manželkou nebo nesrovnalostí s nejvyšším vedením. Setkala jsem se i s nevhodnými narážkami na můj vzhled a vybírání lidí do týmu podle vzhledu. Naštvat mě dokázalo i to, když jeden z šéfů nedodržoval slíbené věci, ať už se to týkalo odměňování nebo povýšení,“ popisuje Anna, HR manažerka z telefonické společnosti.

Je to jako manželství

Příkladů toho, co se lidem nelíbí na jejich šéfech, existuje řada. Abychom se ale nedívali jen na to, jak hrozí jsou šé-

fové, je dobré podotknout, že každý z nás si pravděpodobně pamatuje šéfa, kterého měl opravdu rád. „Líbí se mi, když se můj šéf zajímá o mě a můj názor, když mi svěřuje věci, které sám umí, a nechává mě je zkoušet, když s ním můžu konzultovat svá řešení a když mě umí pozitivně motivovat,“ doplňuje Natálie svůj komentář o negativech něčím, co na svém šéfovi má ráda. „Moje současná šéfová je nejlepší šéfká, kterou jsem kdy v životě měla,“ dodává Anna, která si na předchozí nadřazené stěžovala.

Mnoho lidí v práci se svým šéfem tráví více času než se svým manželem či manželkou. „I v manželství jsme svědky mnoha rozvodů, a tak není nic příliš divného na tom, že někdo už nechce být se svým šéfem a chce z firmy odejít,“ doplňuje k tomu Mårten Runow, zakladatel společnosti Performia International. „V případě vztahu zaměstnanec-šéf je ale snazší ten problém vyřešit, protože v pracovním světě jsou daná striktnější pravidla chování, než je tomu v manželství,“ říká.

„Stejně jako je to u každého vztahu, i u vztahu podřízený-šéf by mělo jít o oboustranný zájem a snažení se o to, aby to fungovalo.“

I šéf se někdy cítí hrozně

Měla jsem asistentku, ve které jsem od začátku viděla potenciál. I když se ně-

které její chyby v práci často opakovaly a já měla stále častěji dojem, že mi při našich setkáních neříká pravdu, pořád jsem se držela toho, že každý je přeci uvnitř dobrý a má šanci se zlepšit. Trvalo to až do chvíle, kdy sama dala výpověď a já s hrůzou zjistila, že mě po celé firmě pomlouvala a že můj rok trvající pocit, že jsem šéf k ničemu, možná není až tak úplně oprávněný. Trvalo mi ještě dlouho se z toho oklepat a uvědomit si, že pocit méněcennosti do žádného – ani toho pracovního – vztahu nepatří. Pořád věřím, že v lidech je hlavně dobro a spousta skrytého potenciálu, jen si dávám pozor na své vlastní pocity.

Ptáte se čím to je příběh? Můj vlastní. Chtěla jsem jím ukázat druhou stranu mince pro šéfy, které v první polovině tohoto článku popadl pocit, že nikdy nemohou být skvělým vedoucím. Nebojte, stejně jako je to u každého vztahu, i u vztahu podřízený-šéf by mělo jít o oboustranný zájem a snažení se o to, aby to fungovalo.

„Pamatujte si, že být dobrým šéfem je neustálý proces učení se a zlepšování. Pravidelně chťte od svého týmu zpětnou vazbu a buďte otevření změně, když bude potřeba.“

– ChatGPT

Dva tipy pro šéfy

Když jsem si do programu ChatGPT zadala dotaz „Co bych měla dělat, abych byla dobrým šéfem?“, dostala jsem na první zadání dvanáct odpovědí a řekla si, že tohle nemůžu splnit, ani kdybych byla superhrdina. Veďte příkladem, nastavujte jasná očekávání, buďte podporující, dodávejte týmu energii, naučte se dobře zvládat problémy, buďte přizpůsobiví a tak dále. Naštěstí mě uklidnila poslední věta, kterou mi bezempatický robot empaticky napsal: „Pamatujte si, že být dobrým šéfem je neustálý proces učení se a zlepšování. Pravidelně chťte od svého týmu zpětnou vazbu a buďte otevření změně, když bude potřeba.“ Uf!

Co mi z těch všech článků, názorů a průzkumů výrazně vyniká jako doporučení pro šéfy? Jsou to dvě věci. První z nich je komunikace. To asi nikoho nepřekvapí. Co mě ale ujistilo o tom, že komunikace je klíč, je studie, o které napsal zakladatel a CEO společnosti Get Lighthouse Jason Evanish. Podle této studie zmínilo 69 % manažerů, že mají jako lídři obavy z nepříjemné komunikace se svými zaměstnanci. Na druhé straně přibližně 31 % zaměstnanců je do své práce opravdu zaangažovaných.

Evanish tím poukázal na to, že existuje spojitost mezi dobrou a odvážnou komunikací lídrů s větší angažovaností a zapojením lidí v jejich týmech.



Čím méně se tedy budeme obávat komunikovat se svými lidmi a jakoukoli nepříjemnost vyslovíme a v klidu ji s nimi (samozřejmě mezi čtyřma očima) probereme, tím schopnější budeme my i naši lidé.

Dalo by se namítnout, že z některých lidí jejich opravdový názor prostě nevydolujete. To musím potvrdit, není to snadné. „Jako prevenci může vedoucí používat pozitivní komunikaci. Pokud na své obchodníky, techniky, podřízené v 90 % případů mluvíte pozitivně a s respektem, vytváříte tím ‚bezpečný prostor v komunikaci‘. Když potom přijde potřeba mluvit o nepříjemných věcech, většina zaměstnanců nemá tak velkou obavu říct pravdu. Lidé si zvyknou, že říct svůj názor nebo pravdu je normální a nečeká je za to dehonestující přístup,“ radí v tomhle případě Vlasta Opelková, ředitelka společnosti Business Success, která se svými lidmi právě šéfům v jejich vedení lidí pomáhá.

A jaká je ta slíbené druhé doporučení, které mi ze mého pátrání vyšlo? Asi vás nepřekvapí, že je to produktivita a individuální přístup k lidem. „Šéf by měl být schopen spolupracovat se svými lidmi tak, aby dosahovali výsledků a stále se zlepšovali. To je jeho hlavní úkol. Když šéf vyžaduje výsledky, sám je má a je dobrým příkladem a zároveň rozumí svým lidem a tomu, že je každý jiný, bude tím šéfem, na kterého každý vzpomíná v dobrém,“ radí Mårten Runow.

Vzkaz pro šéfy i jejich lidi

Pokud jste dočetli až sem, je vidět, že máte opravdu zájem svůj vztah šéf-zaměstnanec zlepšit. Já se rozhodně řadím mezi vás a pořád budu hledat cesty, jak sebe i ostatní ještě posunout. Mým vzkazem pro šéfy je: Hlavně klid! Jste skvělí už jen proto, že chcete vědět, jak být lepší. Chtějte svým lidem porozumět a když máte něco nepříjemného

na srdci, řekněte jim to. Když máte na srdci něco příjemného, řekněte jim o tom také. Pořád hledejte možnosti, jak se zlepšit a nezapomeňte sami sebe ocenit za to, co jste až do teď zvládli.

Můj vzkaz pro zaměstnance a podřízené zní: Nebojte se se svými šéfy mluvit a říct jim, co vás trápí. Chápejte, že šéf je taky člověk se svými vlastními problémy. Buďte iniciativní a přínosní natolik, že šéf vaši pomoc výrazně pocítí. Když chcete pochvalu, řekněte si o ni. A sem tam ji dejte i svému šéfovi – možná ji taky potřebuje. /

Zdroje: indeed.com, leaders.com, money.com, getlighthouse.com, „Why Is Everyone Afraid at Work“

”

Pokud na své obchodníky, techniky, podřízené v 90 % případů mluvíte pozitivně a s respektem, vytváříte tím ‚bezpečný prostor v komunikaci‘. Lidé si zvyknou, že říct svůj názor nebo pravdu je normální a nečeká je za to dehonestující přístup.



Kam letos vyrazit na dovolenou s benefity?

Léto se kvapem blíží a mnoho z nás už začíná plánovat dovolené. Ať už dáváte přednost tuzemsku nebo zahraničí, máme pro vás tipy, které vám pomohou vybrat si dovolenou přesně podle vašich představ. Pokud máte navíc volnočasové benefity od Pluxee můžete ušetřit tisíce korun.

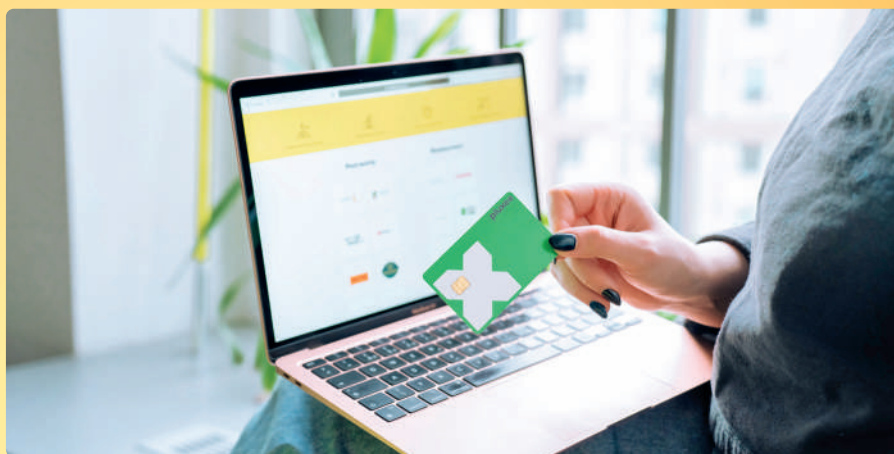
Dovolená po celém světě

S benefity Pluxee pohodlně uhradíte zájezd k moři u spousty cestovních kanceláří a agentur, např. Fischer, Čedok, CK Blue Style, Cestovní balíčky, Golden Travel and Tours, České kormidlo nebo Invia. Letos jsou v trendu destinace: Španělsko, Sicílie, Malta, Kypr a Kréta, ze vzdálenějších míst pak Thajsko, Dominikánská republika, Zanzibar nebo Madagaskar.

Chystáte se do Chorvatska nebo jiné země a chcete vyrazit na vlastní pěst? I to není problém. Díky našemu partnerovi Booking.com seženete ubytování na pár kliknutí za skvělou cenu. Letenky pak můžete objednat přes cestuj.pluxee.cz od Letuška.cz nebo Kiwi.com.

Dovolená v tuzemsku

Doma je doma. Souhlasíte? Pak možná přemýšlíte, kam vyrazit na dovo-



lenou po naší krásné republice. Mrkněte na bohatou nabídku ubytování od eHotel.cz nebo originální ubytka od Amazing Places. Romantikům doporučujeme pronajmout chatu nebo chalupu od Chatyachalupy.cz a milovníci přírody si zas přijdou na své u našeho partnera Stezka korunami stromů v Krkonoších. V případě, že toužíte po dovolené s celou rodinou, půjčte si karavan u Campiri, Karavanycesko.cz nebo u MM Karavany a projedte nejen Česko křížem krážem.

Jak udělat z dovolené nezapomenutelný zážitek?

Chybí vám adrenalin? Podívejte se na Zážitky.cz nebo Skvělé Česko a vyberte si ze široké škály aktivit, jako jsou seskok padákem, jízda v závodním automobilu či paintballová přestřelka a okořeňte si svou dovolenou. Pokud chcete zažít něco opravdu nevšedního, tak u našich partnerů Slevomovat nebo Allegria najdete širokou nabídku zážitků a kurzů. Staňte se na

jeden den ošetřovatelem v ZOO nebo vyzkoušejte workshop kaligrafie či kurz vaření.

Jednodenní výlety

S Flexi Pluxee si můžete užít spoustu zábavy i během jednoho dne. Co takhle výlet s celou rodinou do Zoo Praha, Zoo Hluboká, Zoo Olomouc, Safari Parku Dvůr Králové nebo Zoo Liberec? Akčnějším rodinkám pak doporučujeme navštívit Fajnpark Chlumec nad Cidlinou, trampolíny v Nisa park, Aktivity park Olomouc, Jump arénu Tábor nebo Lumpárium v Pardubicích.

Co s sebou na dovolenou?

Pokud si neumíte představit dovolenou bez knížky, objednejte si pěkné čtení v našich partnerských knihkupectvích Knihy Dobrovský, Kanzelsberger, Luxor, Leda, Grada, Melvil nebo Kosmas. Pro opalovací krémy nebo výbavu do letní lékárničky zajděte do Benu lékárna, Dr. Max, Lékárna CZ a Chytrá lékárna. /

HR má nastavovat manažerům

ZRCADLO

Ctírad Lolek, výkonný HR ředitel v Komerční bance, působí v HR skoro čtvrt století. Na začátku kariéry byl u toho, když se u nás rodila moderní personalistika, a nenahraditelné zkušenosti z HR sbíral ve firmách, které k nám personalistické know how ze zahraničí přinášely. Pak nastal čas, kdy i on ve své kariéře v různých firmách předával své zkušenosti mladším kolegům, a tak vychovával novou generaci HRistů, kteří dnes úspěšně působí v řadě firem po celé republice. Jako by jim tak předával kolíky ve štafetě, v níž se běží o stále vyšší úroveň HR. V tom vidím velkou zásluhu Ctírada Lolka pro rozvoj HR u nás. Podporu kariéry schopných kolegů má zřejmě ve svém DNA. „Mám to nastavené tak, že pro mě není problém, když šikovnému člověku pomůžu v jeho kariérním rozvoji, byť jinde. Mimo firmu. Věřím, že na původní firmu nikdy nezanevře, vždycky se k ní bude dál vracet, hezky o ní mluvit. A my můžeme být pyšní, že jsme připravili tak skvělé lidi,“ říká **Ctírad Lolek**.



Jaká byla vaše cesta do HR?

Víceméně přímá. Studoval jsem na Univerzitě Palackého v Olomouci sociologii a andragogiku a diplomovou práci s tématem Personální management jsem dělal ve spolupráci s jednou ostravskou firmou. Díky této spolupráci mi tamější personální ředitel nabídl, abych po promoci k nim šel do HR pracovat.

V HR se pohybujete čtvrt století.

Baví vás to pořád?

Spousta lidí se mě ptá, jak můžu pracovat tak dlouho v HR, ale mě to strašně baví. Zřejmě proto, že je to práce spojená neustále s něčím novým a pořád se něčemu učím. Navíc je to práce s lidmi, takže je velmi pestrá a různorodá. To mě nabíjí. Nemám rád rutinu a v HR se stále něco děje v souvislosti s tím, jak rychle se mění byznys. Tu rozmanitost HR jsem si umocnil i tím, že jsem působil ve firmách různých sektorů. Pracoval jsem v papírenském průmyslu, v automotive, ocelářství, v telekomunikacích a teď ve financích.

Co vám ta která firma dala?

Když jsem po škole začínal, nebylo na trhu dost vyškolených personalistů. Takže tomu, kdo měl vzdělání jako já, se nabízely v personalistice zajímavé pracovní možnosti. Začínal jsem ve firmě AssiDomän, kterou Holanďané tehdy restrukturalizovali. V AssiDomän na mě spadly všechny HR procesy, což bylo na jedné straně strašně stresující, na druhé straně to byla obrovská zkušenost. Jako mladý kluk jsem byl hozen do vody a v praxi se učil plavat. Naučil jsem se komunikovat a vyjednávat s lidmi. A to s lidmi, kteří byli věkově starší, měli už nějaké zkušenosti, zatímco já byl zelenáč. Dalo mi to do života jednu velice podstatnou věc: že s lidmi můžete jednat vždycky,

že s nimi můžete řešit jakékoliv, i nepříjemné věci. Vždycky se k nim ale musíte chovat s maximálním respektem. Takže to byla velká škola života.

Po třech letech přišla další velká výzva, když jsem přišel do automotive, do společnosti Timken. To byla americká společnost, kde měli HR procesy nastavené extrémně nadstandardně. Nahlédl jsem do HR kuchyně, do talent managementu, leadershipu nebo plánů nástupnictví, už tenkrát tam řešili work life balance, zatímco u nás jsme o tom ještě neměli ani zdání. Navíc jsme tam stavěli závod na zelené louce, což pro mě byla další obrovská pracovní zkušenost. Jako zaměstnanec číslo 3 jsem do nové fabriky nabíral všechny lidi. Moc rád na to období vzpomínám a dodnes se s mnoha bývalými kolegy setkáváme.

Další mimořádnou zkušeností byly ocelárny Arcelor Mittal, kam jsem přišel v roce 2008, v době finanční krize, která se na těžkém průmyslu extrémně podepsala. Ocelový gigant s 9000 zaměstnanci! Tam jsem se najednou z firmy, kde jsem vše budoval a zaváděl, dostal do firmy, kde jsem musel dělat krizové řízení. Krizi se podařilo zvládnout, pak jsem byl vyslán do Lucemburku, kde jsem si vyzkoušel práci na pozici v mezinárodním managementu. Poté následovala práce v O2, kde pro mě zase byla obrovskou výzvou transformace plynoucí ze změny vlastníka, kdy O2 převzala společnost PPF. Z velkého mezinárodního korporátního světa jsem se dostal do světa, kde je kultura nastavena na základě rozhodnutí vlastníka. Opět nenahraditelná zkušenost pro další kariérní štaci.

Všude, kde jsem pracoval, jsem se naučil něco nového, vždy to bylo zajímavé, užitečné a mohu z toho stále čerpat i nyní v Komerční bance.

V roce 2021 jste v Komerční bance zavedli koncept flexibilní práce Smart Office. Co to je a jak



kombinuje práci online a prezenční přítomnost lidí na pracovišti?

V době covidu jsme se naučili pracovat z domova a řídit lidi na dálku, to byla naprostá nutnost. Po covidu jsme si s managementem řekli, že chceme flexibilitu udržet i nadále. Nejenom proto, abychom lidem dali možnost uspořádat si lépe pracovní a soukromý život, ale i proto, že chceme budovat firemní kulturu založenou na důvěře. Flexibilitou dáváme lidem důvěru a na druhé straně od nich očekáváme odpovědnost. To je filozofie našeho konceptu Smart Office.

Podstatné při zavádění Smart Office bylo, že když za námi manažeři přišli, abychom jim k flexibilitě jako HR dali nějaká pravidla, tak jsme jim řekli, že je to na nich, jak si to zařídí, protože kaž-

dý tým je jiný a plošná pravidla na to nemáme, ale jako konzultanti je v tom rádi podpoříme.

Smart Office se nám osvědčil, zaměstnancům vyhovuje, zvýšila se nám produktivita, např. v back office o 3 %. Manažerům ale říkám, že i flexibilita musí být v rovnováze, a je proto velmi důležité, aby se lidé pravidelně potkávali osobně. Aby docházelo k sociálním kontaktům, aby mohli vzájemně v týmech sdílet věci, vyměňovat si názory a aby se tím udržela kreativita a inovativnost. Když koncept Smart Office zpětně hodnotím, neumím si dnes představit, že bychom se vrátili do doby před covidem.

Je to konkurenční výhoda?

Na flexibilitu se kandidáti hodně ptají, takže nám to v náboru dává velkou výhodu. A také to dělá náš nábor efektivnější z hlediska celorepublikového zacílení. Už se nemusíme zaměřovat jen na jedno určité místo, ale cílíme na celou republiku a oslovíme mnohem více kandidátů. Třeba dnes ráno jsem vítal nováčky a mezi nimi byl pán z Frýdku Místku, který bude pracovat v technologické části banky, a domluvil se, že bude využívat práci z domova a jednou nebo dvakrát týdně přijede do Prahy. Kdybychom nenabídli flexibilitu, nikdy bychom takového člověka nenašli a nezískali.

Flexibilita ale klade velké nároky na manažery, na způsob, jak řídit a vést lidi.

Dali jsme jim volnou ruku, aby si to vše sami zorganizovali. Je to o jejich přístupu a odpovědnosti. Od nás dostávají velkou podporu ve vzdělávání a poradenství. Mají naši důvěru, ale očekáváme, že jejich týmy budou produktivní a naplní cíle, které jim byly nastaveny.





Ctirad Lolek

HR ředitel, Komerční banka

Odborník v oboru personalistiky se speciálními znalostmi a zkušenostmi ve formování strategie lidských zdrojů, především pak v oblasti řízení výkonu, talent managementu, rozvoje leadershipu, zaměstnaneckých vztahů a interní komunikace. Po studiu sbíral zkušenosti jako HR manažer ve společnostech AssiDomän, Timken Company, zodpovídal za strategii a vedení lidských zdrojů ve společnosti ArcelorMittal Ostrava a poté na evropské úrovni řízení společnosti ArcelorMittal Long Carbon Europe v Lucemburku. Působil jako HR ředitel ve společnosti O2 Czech Republic a od r. 2019 je výkonným HR ředitelem KB.

Pokud by se cíle plnit nedařilo, nesou za to plnou odpovědnost. Flexibilita však na manažery také klade nové a vyšší nároky, zejména v oblasti organizace práce, nastavování cílů a vzájemného očekávání, hodnocení, komunikace a předávání zpětné vazby. Manažer musí vědět, jak jednotliví členové jeho týmu pracují, na čem pracují a jak jsou produktivní.

Jaké pozice se vám nejobtížněji obsazují?

Určitě ty technologické. Vývojáři, data inženýři, analytici, všechny pozice související s kyberbezpečností a s technologiemi, protože banky se proměnily v technologické firmy. Málokdo si uvědomuje, že banka je dnes největším zaměstnavatelem technologických IT profesí.

Jak je těžké ty experty najmout a hlavně je udržet?

V poslední době se situace na trhu trochu zlepšila a kandidátů přibýlo.

Také jsme změnili náborovou logiku. Zatímco dřív jsme cílili hlavně na seniorní lidi, teď bereme juniorní a mediorní kandidáty, protože v týmech už seniorní lidi máme a můžeme se mnohem více zaměřit na trénink juniornějších nováčků. Vytvořili jsme systém inkubátorů, kde zaměstnance trénujeme, aby se odborně posunuli na vyšší úroveň. Máme třeba inkubátory zaměřené na development, na testing, na servis design atd. Ukazuje se, že tuto rozvojovou možnost lidé oceňují a ve firmě pak zůstávají relativně dlouho. Ale musí to jít ruku v ruce, že jakmile se člověk kompetenčně posune na vyšší úroveň, musí s tím růst i podmínky, které mu nabízíme. Troufnu si říct, že i z hlediska retence se nám daří být tzv. nad trhem.

Máte program Digitální mistr, to s tím nějak souvisí?

To je program primárně zaměřený na kolegy v pobočkové síti. Přecházíme do nové éry bankovníctví, jak říkáme, tedy do nové banky, a zaměstnanci v ní potřebují nové digitální dovednosti. O tom je právě náš program DIGI mistr.

Na pracovištích se setkává několik různých generací. Jak pomáháte manažerům, aby je dokázali vést a řídit?

Cílený program na mezigenerační spolupráci nemáme, ale i tak se nám daří generace propojovat. Příkladem může být náš speciální program pro studenty – Trainee Program, v němž naši seniorní manažeři (mentoři) mentorují studenty a my za HR zase mentorům dáváme návod a doporučení, jak s mladými lidmi pracovat. Při spolupráci s mladou generací se nám osvědčilo využívat i naše interní kouče.

V programu nyní máme 45 studentů a 90 % z nich k nám do Trainee programu přišlo na základě doporučení svých kamarádů, studentů z předchozího Trainee ročníku. To je naprosto

skvělé! Z absolventů Trainee programu pak u nás téměř 70 % zůstává a stávají se našimi zaměstnanci. Těší nás, že i když v bance máme vyšší věkový průměr, přesto s námi mladá generace ráda setrává a baví ji u nás pracovat.

Velmi důležití jsou pro každou banku její seniorní zaměstnanci. Jsou nositeli know how a zkušeností. Asi se je snažíte udržet v bance co nejdéle. Máte i pro ně nějaký rozvojový program typu midlife?

Nejedná se přímo o midlife program, ale máme v nabídce talentový program KB Sense určený seniorním kolegům a kolegyním. V jeho rámci jim poskytujeme zajímavé rozvojové aktivity a na oplátku od nich chceme, aby dávali bance tzv. give back ve formě mentoringu, koučinku, anebo formou organizace přednášek, seminářů či dokonce konferencí, a to nejen v bance, ale i mimo ni.

Podpora seniorních zaměstnanců je obecně velmi široké téma. Osobně vidím velký smysl v budování diverzního prostředí, v němž by se každá generace cítila dobře, v němž by jí práce dávala smysl a byla by v práci ráda.

Přikláním se k tomu, abychom lidem nabízeli doprovodné programy, které se váží na různé fáze jejich života a mohli je kdykoli využít. Ať už pro rozvoj svých odborných znalostí, anebo pro posílení svého fyzického a duševního zdraví a podporu wellbeingu. Například u nás mohou zaměstnanci využít telemedicínu, psychologické, právní anebo sociální poradenství. Každý si může vybrat dle své potřeby. Snažíme se, aby si u nás našli právě tu podporu a benefity, které v dané době potřebují.



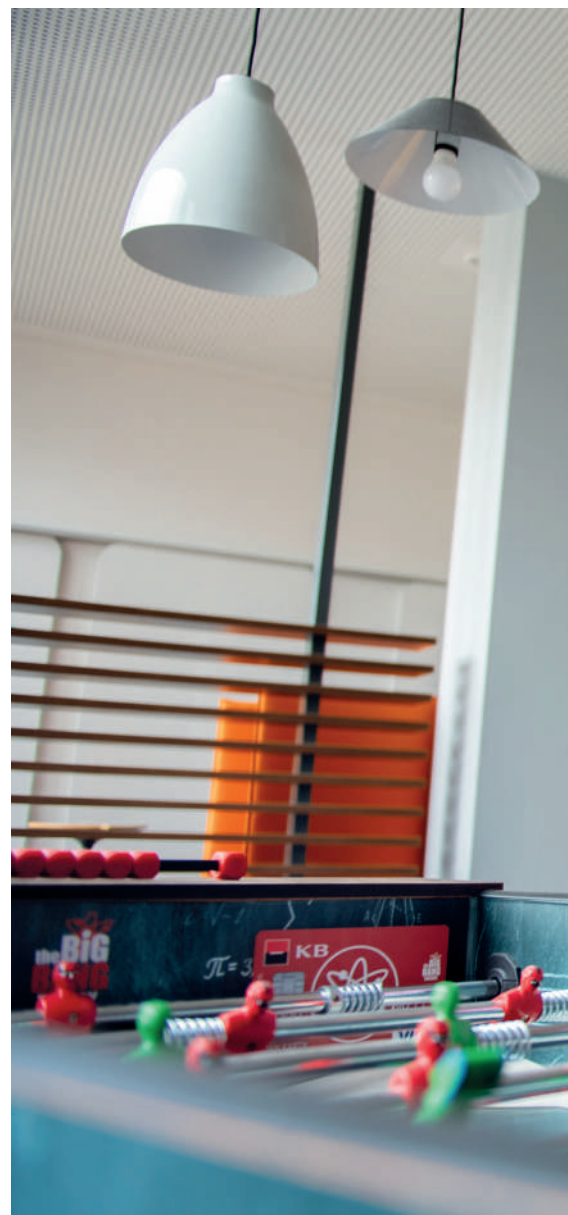
Osobně vidím velký smysl v budování diverzního prostředí, v němž by se každá generace cítila dobře, v němž by jí práce dávala smysl a byla by v práci ráda.

Seniorních lidí s jejich zkušenostmi a know how si velmi vážíme. Pokud lidé mají energii a baví je to s námi, jsme rádi, že i po dosažení důchodového věku zůstanou a předávají své znalosti a know how mladší generaci. Preferujeme přirozenou kariérní cestu každého zaměstnance.

Asi máte firemní kulturu, která lidi v délce zaměstnávání u vás motivuje.

Určitě. Naše firemní kultura je silný magnet a je založena na čtyřech základních pilířích. Prvním je, že Komerční banka je firma s lidskou tváří. Slušná firma. To se propisuje i do toho, jak se k sobě lidé chovají. Když si projdete všechna hodnocení našich zaměstnanců v rámci pravidelných průzkumů spokojenosti a motivovanosti, tak si nejvíc chválí spolupráci v týmech a podporu mezi lidmi. Ta dosahuje velmi vysokého skóre 96 %. Lidé jsou tady hodně soudržní a soudržnost je silný retenční prvek.

Další věc, kterou si zaměstnanci chválí, je podpora přímého nadřízeného. Samozřejmě to má i druhou stranu



mince, protože manažer musí také zvládat situace, kdy dělá nepopulární opatření. Na spjatost lidí tak někdy narážíme, když je chceme kariérně přesunout z jednoho týmu do jiného. Ale i to se dá řešit. Lidé také velice oceňují možnost flexibility, která je spojená s důvěrou a odpovědností.

Třetím pilířem naší kultury jsou loajální a věrní lidé. V průměru u nás zaměstnanci pracují téměř 15 let. Důvodem je, že jsme velká mezinárodní firma a mají spoustu možností interní mobility a kariérního růstu. Nemu-



nance. Jsem zastáncem toho, aby se lidem poskytla inspirace a příslušné možnosti, pak už je na nich, zda příležitost využijí. Proto je důležité, aby měli k rozvoji vnitřní motivaci a vůli.

U nás se mohou zaměstnanci vzdělávat hned v rámci několika platforem: máme EDUportál, naše vlastní vzdělávací akademie, technologické inkubátory, a aktuálně také velmi úspěšné komunitní vzdělávání, s nímž přišli naši mladí talenti. Máme 22 profesních a 12 volnočasových komunit. Lidé se sami dobrovolně napříč firmou v komunitách setkávají, navzájem sdílejí své zkušenosti, a to je velký přínos.

Velký úspěch má i náš roční inspirativně-rozvojový program určený ženám ve Skupině KB „KBWomen“, letos už běží jeho 2. ročník.

sí setrvávat léta na jednom místě, ale mohou růst a stále se učit něco nového pod jednou střechou.

Čtvrtým pilířem naší firemní kultury je obrovský důraz na podporu kontinuálního vzdělávání a rozvoj kompetencí.

Jaké programy ve vzdělávání nabízíte?

Vzdělávání je u nás dobrovolnou záležitostí, samozřejmě vyjma povinných regulatorních školení, a vždy záleží na vlastním rozhodnutí každého zaměst-

Na co se zaměřujete v manažerském vzdělávání?

Pokud jde o střední management, tak neustále připomínáme základy leadershipu – zpětnou vazbu, jak komunikovat, jak pracovat se stresem, jak být empatický, jak se postavit vzniklým konfliktům... To je základ, o kterém si myslím, že je extrémně důležitý.

Ve vzdělávání vyššího managementu jsme před dvěma lety upustili od plošných programů a vzdělávání individualizujeme. Máme zajímavé skupinové programy, v nichž lidé mohou sdílet své

zkušenosti a vyměňovat si názory. Tyto programy fungují i na mezinárodní úrovni, takže manažeři mají možnost poznat mezinárodní témata a propojit se s kolegy v jiných zemích.

Hovořili jsme o flexibilitě, kterou lidé u vás mají. To souvisí i s možností nabízet zkrácené úvazky. Jak jste na tom?

Máme 7 % zkrácených úvazků, které především využívají rodiče vracející se z mateřské a rodičovské dovolené. Naším cílem je dostat se přes 10 %, ideálně dosáhnout 12 %. Uvažovali jsme i o školce, ale jako firma působící po celé ČR jdeme raději formou finančních příspěvků. Máme přímo program Pracující rodiče, který je součástí naší diverzitní strategie. Rodiče dostávají finanční příspěvek ve výši 4000 Kč na péči o dítě, pokud se vrátí z rodičovské dovolené dříve, a čerpat jej mohou až do tří let věku dítěte. Regionálním pobočkám jsme pak poskytli finanční příspěvek na to, aby si samy mohly oslovit maminky nebo tatínky na rodičovské a nabídly jim v daném regionu zkrácený úvazek. Myslím, že zkrácené úvazky jsou budoucnost, pomáhají nám oslovit a získat na trhu nové lidi.

Velkým tématem je rovnost v odměňování, jak to vypadá v KB?

Pracujeme na tom už delší dobu. Každoročně při navyšování mezd dáváme vždy část finančních prostředků na dohánění mzdových rozdílů tak, aby chom na konci roku 2025 byli na nule. Už se k tomu blížíme, letos v dubnu jsme navýšovali mzdy a rozdíl v odměňování činí už jen 1,2 %.

Jaké máte talentové programy a jsou jen pro mladé?

Máme tři talentové programy. Již zmíněný Trainee program pro studenty vysokých škol, dále program Spirit pro kolegy do 30 let a pro seniornější kolegy máme talentový program KB Sense. Do programů nominujeme za-

městnance, kteří v rámci pravidelného hodnocení vykazují určitý potenciál. Manažer pak tyto zaměstnance osloví, a pokud mají zájem, mohou do programu vstoupit. Zájem však neznamená pouhou účast v programu, ale především aktivní zapojení a vlastní příspěvek bance, tzv. give back prostřednictvím různých aktivit.

Například v programu Spirit, v němž je několik skupin účastníků, si každá skupina sama zvolí nebo dostane zadané téma, které v Komerčce potřebujeme řešit. V případě programu KB Sense, pro zkušenější zaměstnance, již témata nezadáváme, ale chceme, aby účastníci sami přišli s vlastní iniciativou a nápadem. Někteří třeba formou give backu zorganizovali celodenní vzdělávací akci v podobě kariérního poradenství a finanční gramotnosti pro mladé dívky z výchovného ústavu. Učili je, jak napsat životopis a zvládnout pohovor, jak přemýšlet o financích anebo jak se chránit před digitálními útoky.

Pojďme ještě k náboru. Co je pro vás důležité, abyste kandidáty při náboru vzali, asi to není jen jejich odbornost?

Velmi důležité je, aby se člověk chtěl učit novým věcem a posouvat. V jakémkoliv věku. Také by se neměl bát změn. Protože dnešní doba je plná změn a je přímo nutné se adaptovat na nové prostředí a přizpůsobovat se.

Další důležitou vlastností je otevřenost, schopnost dobře komunikovat a naslouchat. Pro mě osobně je také důležité, aby lidé byli pozitivní. Mám rád, když má tým energii. Podle toho si vybírám i lidi do svého týmu.

Covid milovými kroky popohnal digitalizaci. Jak se u vás digitalizace dotkla HR?

Většinu dokumentů máme zelektroizovaných. Máme například onboardingovou aplikaci, kde jsou na jednom místě všechny náležitosti týkající se



pracovní smlouvy, nástupu a adaptační doby. Nově máme digitálně i všechny dokumenty, jež se týkají jakýchkoliv pracovněprávních změn, včetně procesu nárůstu mezd, na který používáme speciálně vyvinutou aplikaci. Dobře jsme si nastavili reporting, efektivně využíváme Power BI. Pro manažery jsme vytvořili HR dashboardy, díky nimž se mohou kdykoliv detailně podívat na situaci ve svém týmu.

Začínáme také daleko víc pracovat s daty. Teď jsme dokončili prediktivní analýzu na retenci nováčků. Přinesla nám zajímavé výstupy, se kterými můžeme nadále pracovat a lépe cílit naše aktivity. Analýza přinesla i několik překvapení, například že dojezdová vzdálenost nemá na retenci nováčků velký vliv. Nebo že hodnota odměny nemá takovou váhu, jako frekvence, tedy když odměňujete častěji.

Rovněž vzdělávání máme kompletně online, přecházíme na nový korporátní systém MyLearning. Zdigitalizovaný máme také interní trh práce.

Jaké jsou před vámi v HR priority?

Jednou z významných priorit je s novou érou bankovníctví posilovat kompetence našich lidí, ať už v oblasti obchodních dovedností a poradenských služeb anebo digitálních technologií. S novou érou se významně změnila struktura pozic v bance. Ty s nižší kvalifikací přestávají postupně existovat, a naopak narůstá počet těch, které jsou vysoce odborné a specializované. Což je dlouhodobý trend, který bude nadále pokračovat i v kontextu nástupu AI.

Dalším důležitým tématem je práce s talenty napříč skupinami. Je pro nás důležité mít diverzifikované týmy, ať už věkově, genderově, kulturně anebo odborně, a udržet si v nich talentované zaměstnance. S tím samozřejmě souvisí posilování otevřeného a inkluzivního prostředí. Což se nám daří, jak prokazují naše průzkumy spokojenosti, a na to jsem pyšný.

Především pak chceme zůstat atraktivním zaměstnavatelem, jak pro mladé lidi, tak i pro zkušené experty a nabídnout všem zajímavé možnosti uplatnění, vzdělávání a interní mobility.

Máte v Komerčce odbory?

Pokud ano, jak se vám daří s nimi spolupracovat?

Máme několik odborových organizací. Beru je jako partnery, kteří znají dobře lidi a situaci ve firmě, a mohou poskytnout zajímavé podněty, které se

k managementu nedostanou. Jednání s nimi není vždy jednoduché, ale jsem rád, že jsme pokaždé našli kompromis a dohodli se.

Pomáhali jste společně s odbory lidem v době vysoké inflace a energetické krize?

Toto téma s odbory řešíme kontinuálně. Například v roce 2022 jsme se dohodli na dvojím navýšení mezd v průběhu roku. Nedávno jsme zase společně řešili, jak nastavíme strukturu benefitů po zavedení konsolidačního balíčku. Celý systém jsme značně zjednodušili a například u stravenek jsme přešli na stravenkový paušál.

Jak podle vás bude vypadat HR za 10 let?

I za 10 let bude práce HR potřeba. HR se určitě posune z Operations ke Consultingu a bude více personalizované. Bude tu nadále od toho, aby nastavovalo zrcadlo jednotlivým manažerům, bude jejich koučem a bude je podněcovat k sebereflexi. Myslím, že v budoucnu se HR bude ještě víc zaměřovat na zaměstnance v oblasti wellbeingu, work life balance a podpory psychického zdraví. Ale také by mělo být schopno efektivně implementovat a pracovat s novými trendy, jako např. AI.

Jak na sobě pracujete?

Nejvíce mě obohacují setkávání s lidmi. Ve své dosavadní kariéře jsem se hodně učil od lidí, které jsem potkával. Vždycky jsem měl a stále mám štěstí na chytré lidi, na šéfy, od kterých jsem se mohl hodně naučit. To mě posouvá. Taky hodně čtu a sleduji trendy.

Jak odpočíváte? Co vás nabíjí?

Před lety bych tomu nevěřil, ale stal se ze mě chalupář. Jezdím s rodinou na chalupu v Jeseníkách. Všechno si tam dělám sám, kutím, starám se o zahradu. Jezdíme s rodinou na kole a chodíme po horách. /



Velmi důležité je,
aby se člověk chtěl učit novým
věcem a posouvat.
V jakémkoliv věku.
Také by se neměl bát změn.
Protože dnešní doba je plná
změn a je přímo nutné
se adaptovat na nové prostředí
a přizpůsobovat se.

Firemní kultura a whistleblowing

TEXT ING. KAREL KOLÁŘ, MBA, LL.M.,
EXPERT PWC ČESKÁ REPUBLIKA
NA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Jedním z největších strašáků personálních oddělení z poslední doby je bezesporu účinnost zákona o ochraně oznamovatelů, tzv. zákona o whistleblowingu. Není to nijak překvapivé – jedná se v Česku v této podobě o novinku, navíc o vždy poněkud komplikovaný a nepřehledný případ přenesení evropské legislativy do tuzemského práva. Ještě k tomu jde z podstaty věci o velmi citlivou záležitost: umožnit vlastním zaměstnancům nahlašovat protizákonná jednání, kterých mohou být ve firmě svědky.

Konkrétně lze v rámci whistleblowingu oznamovat jednání, která mají nebo mohou vykazovat znaky trestného činu nebo přestupku, za který hrozí minimálně 100tisícová pokuta nebo porušuje samotný zákon o ochraně oznamovatelů. Řeší především příznaky korupčního jednání, přestupky v oblasti zadávání veřejných zakázek, ochranu spotřebitele, předcházení legalizace výnosů z trestné činnosti či financování terorismu a oblast ochrany životního prostředí.

Pojďme se nejprve podívat na to, co ukázala dosavadní praxe. Můžeme si pomoci daty, která na základě zákona o přístupu k informacím získali kolegové z PwC Legal od ministerstva spravedlnosti.

Data aneb jak to vypadá v praxi

Ačkoli je samozřejmě vidět, že po účinnosti nového zákona, který whis-

tleblowerům vytvořil jasně definované podmínky, přibýlo hlášení, nejedná se rozhodně o situaci, kdy by byli úředníci whistleblowery zavaleni.

Od konce roku 2021 do loňského července (včetně) obdrželo ministerstvo 55 oznámení, což znamená v přepočtu 2,9 oznámení za měsíc. V období necelých pěti měsíců od srpna 2023 do prosince téhož roku to bylo 62 oznámení, tedy 13,8 za měsíc. A konečně od 15. prosince, kdy došlo k rozšíření účinnosti i na menší firmy to bylo do konce sledovaného čtyřměsíčního období (do 14. března 2023) 32 oznámení, tedy 8 měsíčně.

Ačkoli rozšíření na menší firmy na první pohled přineslo úbytek počtu oznámení, na druhou stranu přibýlo těch, které mají znaky přestupku nebo dokonce trestného činu. Naplňuje se tedy nejlépe to, kvůli čemu byl celý předpis o whistleblowingu zaveden.

Vidíme to opět na číslech v tabulce: v prvním období, tedy před účinností

zákona registrovalo ministerstvo 2 takové oznámení, následně v druhé polovině roku 2023 jich bylo dohromady 8 a v nejkratším sledovaném období od rozšíření na menší firmy dokonce 14.

Podle statistik ministerstva spravedlnosti, kam podněty míří, jsou oznamovateli pouze soukromé osoby, orgány veřejné moci tuto možnost dosud nevyužily. Osmdesát procent všech oznamovatelů jsou zaměstnanci firem, zbývající část tvoří zástupci orgánů právnických osob, zpravidla obecní zastupitelé. Oznámení nejčastěji upozorňovala na podezření ze spáchání trestného činu nebo porušování zákona na ochranu oznamovatelů.

Ačkoli se tedy nejedná žádné zavalení či paralýzu systému, je jasné, že i jedno jediné závažné oznámení dovejde firmě způsobit významné problémy.

Jak se tomu vyhnout, nebo jak riziko úplně minimalizovat?

Pro firmy není těžké si uvědomit, že je efektivnější a výhodnější řešit drobnější problémy interně. Závažnější oznámení pak pomohou řešit nedostatky v nastavení vnitřních kontrolních mechanismů. To bude posilovat úlohu interních compliance útvarů nejen ve

vztahu k zaměstnancům, ale i klientům, státní správě nebo konkurentům.

Odpověď je tedy třeba hledat v nastavení firemní kultury a především v její implementaci.

Firemní kulturu můžeme obecně definovat jako kolektivní chování všech lidí v rámci určité organizace. Má-li taková organizace jasně definovanou vizi, misi a hodnoty, které vyznává, lze z nich velmi snadno odvodit žádoucí vzorce chování a postoje, jejichž cílem by v konečném důsledku měl být tržní úspěch.

Firemní kultura není statickou veličinou, ale naopak živým organismem s vlastní dy-

namikou, který se musí neustále přizpůsobovat mimo jiné změnám a podnětům z vnějšího prostředí. Takovým podnětem pro firemní kulturu poslední doby je právě zákon o ochraně oznamovatelů a z něho vyplývající požadavek na zpracovaný whistleblowing systém.

Základem je otevřená firemní kultura a etika

Klientům proto radíme, aby z whistleblowingu učinili integrální součást jejich firemní kultury, dostojí tak nejen požadavkům legislativy, ale přinese jim to také nespočet konkurenčních výhod, ať už na trhu práce nebo v byznysu obecně. Firemní kultura podporující whistleblowing stojí na třech základních pilířích:

- **Otevřenost a transparentnost v komunikaci** – Firemní kultura založená na otevřené a transparentní komunikaci je základním předpokladem fungování whistleblowing systému. Otevřená komunikace pomáhá budovat prostředí důvěry, integrity a vzájemného respektu, kde je úkolem managementu podporovat dialog se zaměstnanci na různá témata včetně těch problematických.
- **Etické principy** – Firemní kultura, která staví na základních etických principech jako je integrita, respekt,

- **Osvěta a pravidelný trénink** – Aby se whistleblowing stal integrální součástí firemní kultury je třeba mezi zaměstnanci šířit osvětu, v jejímž rámci bude zaměstnancům whistleblowing prezentován jako legitimní mechanismus potřebný pro odhalování nepravostí, korupce a porušování práva obecně. Neméně důležité je informovat o právech a mechanismech ochrany pro whistleblowery, které má daná společnost k dispozici. Stejně tak je nezbytné zaměstnance informovat o bezpečných kanálech a postupech pro hlášení neetického jednání. Prezentace reálných případů a případových studií je pak nezbytná k tomu, aby se zaměstnanci dokázali sami správně rozhodnout při řešení etických dilemat případně věděli, kam se s žádostí o pomoc obrátit. Povědomí zaměstnanců je třeba neustále osvětlovat prostřednictvím pravidelných tréninků a ideálně monitorovat a vymáhat jejich aktivní účast na nich.

rovnost a spravedlnost vytváří bezpečné prostředí pro whistleblowery. Pokud je kultura vycházející z etických principů pevně zakotvena v organizaci, budou mít zaměstnanci pocit, že je jejich upřímnost vysoce ceněna a budou pak, bez obav z odvetných opatření, ochotni sdílet informace včetně upozornění na potenciálně nelegální, neetické nebo nevhodné praktiky.

Závěrem je třeba zmínit, že rozlišujeme různé typy firemních kultur, ve většině firem dokonce najdeme prvky více typů kultur najednou. Whistleblowing systém však může fungovat v každém z nich, začnete-li do firemní kultury citlivě implementovat výše uvedené principy. Aby ve vaší firmě whistleblowing systém efektivně fungoval, je potřeba vytvořit prostředí, v němž budou zaměstnanci vnímat jako běžné a dokonce žádoucí se neetického jednání zdržet a případné porušení etických principů bez obav nahlásit. /

Období	17. 12. 2021 – 31. 7. 2023	1. 8. 2023–14. 12. 2023	15. 12. 2023–14. 3. 2024
Počet oznámení celkem	55	62	32
Vyhodnoceno jako oznámení dle ZOO	5	22	20
Má znaky trestného činu	2	2	6
Má znaky přestupku	0	6	8
Porušuje ZOO	0	6	8

Zdroj: Ministerstvo spravedlnosti ČR, PwC Legal

TEXT ANETA HURNÍKOVÁ, HR MARKETING, FORVIA HELLA
FOTO ARCHIV FORVIA HELLA

HELLATHON

výzva pro nadané studenty i dobrý HR nástroj



Již tři úspěšné ročníky má za sebou netradiční soutěž HELLATHON, kterou v rámci HR strategie v oblasti práce se studenty pořádá společnost FORVIA HELLA Mohelnice, nadnárodní firma, která je na špici světového vývoje a výroby osvětlovací techniky a elektroniky pro automobilový průmysl.



HELLATHON je soutěž určená pro talentované studenty technických oborů, inspirovaná konceptem počítačových expertů – hackathonem. Toto klání se koná jednou ročně a nabízí studentům jedinečnou příležitost projevít své technické dovednosti a soutěžit s vrstevníky v řešení specifických úkolů v časovém limitu. HELLATHON získal Čestné uznání v soutěži o nejlepší HR projekt HREA 2023.

Do posledního ročníku se zapojily čtyři desítky středo i vysokoškolských studentů, aby v krátkém čase vyřešily náročná témata výzkumu a vývoje, nebo ukázaly technické dovednosti. Na Přírodovědecké fakultě Univerzity Palackého v Olomouci, kde se klání konalo, studenti například sestrojili funkční meteostanici nebo hackli pro tyto účely

upravenou řídicí jednotku, která ovládá zadní skupinovou svítidlu automobilu.

Co studenti řešili

Šest středoškolských a čtyři vysokoškolské týmy si dopředu vybraly z pěti témat určených pořadatelem soutěže – společností FORVIA HELLA. Kromě hackování zadní skupinové svítidly a sestrojení meteostanice si mohli účastníci vybrat ještě programování pomocí umělé inteligence, vymodelování držáku a úchyty světla na bicyklu či sestrojení měřiče intenzity osvětlení. Studenti středních škol měli na splnění úkolu 12 hodin, jejich starší kolegové 24.

„Jsem rád, že akce získává mezi středoškoly a vysokoškoly na prestiži. Dobrá zpráva pro celou naši společnost je, že mladí lidé mají o vývoj a výzkum zájem, jsou nesmírně kreativní a často ochotní obětovat vědu a techniku spoustu svého volného času,“ zhodnotil soutěž generální ředitel FORVIA HELLA Petr Novotný.

„HELLATHON pro nás není jen soutěž pro studenty. Je to i určitá forma teambuildingu, protože celou akci si organizujeme sami. HELLATHON je srdcová záležitost, budování vztahu se studenty, propojení teorie s praxí i skvělá forma employer branding“ doplnila za organizační tým Aneka Hurníková, která má ve

FORVIA HELLA na starost HR marketing.

Jak se HELLATHON připravuje

Každý ročník HELLATHONu se začíná připravovat v průběhu května daného roku. HR oddělení osloví dobrovolníky z řad vývojářů, optiků, elektroniků, IT specialistů nebo zaměstnanců z testovacích laboratoří. Během léta se pracuje na přípravě zadání, které pak si studenti SŠ a VŠ budou vybírat a během konání soutěže plnit. V počáteční fázi příprav je nutné se také rozhodnout o místě konání, o harmonogramu dané soutěže i o detailech, jako jsou jmenovky, společné oblečení

CO JE TO HELLATHON?

- 24hodinová nonstop soutěž
- týmy SŠ a VŠ o 1–5 členech
- technické zadání spojené s HELLA
- talentovaní studenti a odborníci z praxe na jednom místě
- skvělá atmosféra, budování vztahů se studenty i teambuilding



HELLA
+
HACKATHON
+
MARATHON
=
HELLATHON

pro organizátory i soutěžící či občerstvení. HR oddělení pak také připravuje grafiku, propagační kampaň. Na začátku školního roku se spolu s lokálními středními školami a univerzitami oslovují studenti, kteří se mohou prostřednictvím webu přihlásit do soutěže. Už v této fázi si studenti volí, které téma je zajímavé, ale moc informací se nedozví. Přesné zadání získají až v den konání soutěže, aby byly zajištěny rovné podmínky pro všechny týmy.

Do posledního ročníku HELLATHONu se vloni zapojilo 10 týmů s celkovým

počtem 39 studentů. Na organizaci se podílelo 24 zaměstnanců FORVIA HELLA a v den konání bylo přítomno 5 pedagogů.

Součástí dlouhodobé HR strategie FORVIA HELLA je i část zaměřená na práci s žáky základních a studenty středních škol v regionu. A špičkoví vývojáři firmy působí i na Palackého univerzitě v Olomouci, VUT v Brně a VŠB – TU v Ostravě. Díky partnerství s jedním z nejúspěšnějších českých science center, olomoucké Pevnosti poznání, může exponáty z dílen FORVIA HELLA obdivovat více než sto tisíc návštěvníků ročně. Centrum je opět zaměřeno na praktické a zábavné zprostředkování vědy žákům a studentům.

Společnost je také hrdým partnerem prestižního mezinárodního festivalu vědeckých dokumentárních filmů Academia Film Olomouc, kterého se letos zúčastnilo více jak 9000 návštěvníků a který patří k největším vzdělávacím akcím v Evropě. /

Flexibilita spojuje všechny generace

Letošní konference People Management Fora s názvem 5G Challenge aneb 5 generací a AI v digitálním světě práce proběhla v příjemném prostředí hotelu Grandior v centru Prahy. Konference se zúčastnilo více než 200 účastníků, kteří se mohli inspirovat sdílenými zkušenostmi od 22 speakerů, vyslechnout 12 přednášek, sledovat jednu panelovou diskuzi, pracovat ve 4 workshopech a podívat se na nabídku našich 24 partnerů.

TEXT ALENA KAZDOVÁ
FOTO ARCHIV PMF

Generálním partnerem byla společnost Pluxee, hlavními partnery společnosti Korn Ferry, Digiskills.cz, image lab, ATRIS, Microsoft, Tabidoo.

Nový leadership a křehké Zetko

Key Note speaker Jana Kupkovičová z Korn Ferry seznámila auditorium s trendy v bouřlivě se měnící době a byznysu. Její vystoupení Leadership v nové éře se zaměřilo na změny ve světě práce, jež kladou zcela nové nároky na manažerské řízení a leadership. Podle globálního průzkumu Korn Ferry mezi generálními řediteli 98 % z nich věří, že jejich firmy porostou, a to za podmínky, že budou zavádět nový leadership a budovat adaptabilní a otevřenou kulturu. 80 % CEO v průzkumu tvrdí, že byznysovou prioritou a největší konkurenční výhodou nadále budou lidé a talenti. Poroste klíčová role Top týmů. Mezi 5 největších atributů nové kultury a leadershipu patří: adaptabilita, spolupráce, komunikace, kritické myšlení a empatie.

Tereza Knířová ze společnosti Pluxee prezentovala výstupy rozsáhlého výzkumu, který mapoval, jaké benefity preferují různé generace nebo zaměstnanci v různých fázích pracovní kariéry. Odlišností byla řada, ale společným jmenovatelem všech generací je touha po pracovní flexibilitě.

Mezigenerační dialog – hledejte, co lidi spojuje

O mezigeneračním dialogu ve společnosti Moneta Money Bank hovořila Klára Escobar, HR ředitelka banky. Zmínila, že mezi nejmladším zaměstnancem a tím nejstarším je v bance rozdíl 52 let a že banka se v několika programech snaží různé generace spojit. Pořádá např. workshop Mon care podporující mezigenerační dialog, dále mají v bance zaměstnaneckou platformu pro dialog lidí s top managementem a dozorčí radou. Hodně dbají na podporu rodičů a sandwichové generace i neformálních pečujících. V trainee programu, který pro banku vytvořila studentka, mají 31 trainee.

O flexibilitě pro všechny hovořila Magdalena Wavle, HR ředitelka Vodafone. Zaujala publikum zkušenostmi s kratšími úvazky pro všechny, s poskytováním 16 týdnů placeného volna pro rodiče na mateřské a rodičovské nebo s programem dělení směn. Inspirovala i zkušeností, jak postupně připravovat budoucí důchodce na odchod do penze.

Stereotypy si vytváříme sami

O využívání AI ve vzdělávání hovořila Kateřina Švidrnochová, lektorka a zakladatelka platformy navedu.cz. Zdůraznila důležitost získávat data o učení,





a vysvětlila, co je promptování a že to je dovednost, která s využíváním AI ve vzdělávání úzce souvisí. Také uvedla, že AI bude výrazněji než dosud rozvíjet personalizované učení. V panelové diskusi se panelisté Hana Caltová, HR ředitelka z Promet Group, Alena Zimová, konzultantka a lektorka ve VZP, Kateřina Musilová z Nadace Krása pomoci a Karel Veselý ze Zásilkovny věnovali zkušenostem s řízením různých generací na pracovišti. Kromě zajímavých zkušeností se panelisté shodli, že stereotypy o generacích si tvoříme my všichni sami a že je lze překonávat respektem ke každému bez ohledu věku a že věková rozmanitost může být pro každého obohacením a pro firmy inovativní šancí.

AI a právo, etika i psychika

Expert na AI z ČVUT, Luboš Král, uvedl auditorium do světa automatizace, robotizace a AI, představil různé aplikace, jak lze AI a nové technologie vyu-

SHRNUTÍ TOHO NEJDŮLEŽITĚJŠÍHO

Eva Vacíková z JIC Brno:

Co si z konference odnáším

Byla jsem na HR Know How konferenci s krásným názvem „5G Challenge“: Pět generací a AI v digitálním světě práce. Konference se zaměřila na to, jak digitální revoluce a umělá inteligence ovlivňují různé generace a formují naši budoucnost. Z konference si odnáším několik zajímavých postřehů:

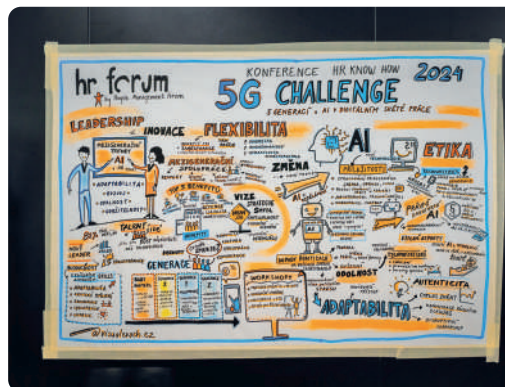
- **Stereotypy o generacích:** Negativní stereotypy si většinou vytváří generace sama o sobě.
- **Hodnota volného času:** Bez ohledu na to, jaké jste generace, dnes je největší odměnou volný čas.
- **Odchod do důchodu/klidu:** Jeden z největších stresových milníků v životě.
- **Flexibilita v práci:** Flexibilita má v každé životní etapě jinou podobu, a pokud to zaměstnavatel přijme, získá skvělé benefity.
- **Obavy babyboomerů:** Babyboomers mají největší obavy, co bude s jejich daty v budoucnosti.
- **Generace Z:** Generace Z je nejkritičtější generací a získat jejich loajalitu je pro zaměstnavatele nezbytné.
- **Inzerování pozic:** Inzerovat všechny pozice s možností zkráceného úvazku je skvělý nápad.
- **AI nástroje pro HR:** AI nástroje mohou obsahovat diskriminační bias ze starých přístupů. Vedle Talmunda můžu například použít Career Copilot, Talentprise atd.



živat v HR. Např. uvedl příklady z amerických univerzit, které studentům za asistence AI doporučují jejich budoucí kariérní cestu, a příklady firem, které už AI používají pro rozhodování, jakou profesi si studenti podle svého potenciálu a zájmů vyberou. Zmínil využití AI také při přijímacích pohovorech nebo hodnocení výkonu.

Po čtyřech interaktivních workshopech byl poslední blok konference věnován tématům AI a psychika, AI a právo, AI a etika.

Sociální psychologka Martina Rašticová z Mendelovy univerzity v Brně osvětlila fenomén technostresu. Jiří Matzner se zabýval právními dopady využívání AI a také konkrétními příklady regulace používání AI podle směrnic EU. Rozebral i některé soudní případy, které řešily podvodné využití AI. Třešničkou na dortu a vyvrcholením HR konference byla naprosto skvělá přednáška etika, kněze, genetika, biologa Marka Orko Váchy zabývající se etickými aspekty a problémy při využívání AI. /



Žijeme v technologické revoluci, prioritou je

Agnieszka Pietrasik má dlouholeté zkušenosti v oblasti recruitmentu, na manažerských pozicích v Hays se pohybuje již 8 let. Od roku 2019 zastávala pozici ředitelky trvalého zaměstnávání ve Varšavě. V prosinci 2023 se stala ředitelkou Hays v České republice. HR forum zajímalo, jak vnímá český trh práce v porovnání s polským, na němž několik let předtím působila.

Co vás překvapilo na českém trhu práce?

Možná snad jen to, jak jsou si český a polský trh práce podobné. Ačkoliv já jsem v rámci regionu střední a východní Evropy poměrně úzce spolupracovala již řadu let s českými kolegy, takže rámcově jsem představu o českém trhu měla. Než jsem se přesunula z varšavské pobočky do Hays v České republice, snažila jsem se získat maximum informací o tom, jakým výzvám čeští zaměstnavatelé čelí, a skutečně se od těch polských až tolik neliší, na překvapení tedy nedošlo.

Jaké trendy na trhu práce ve střední Evropě vidíte?

Pracovní trhy, nejen ve střední Evropě,

ale celosvětově, prochází určitým zpomalením. Pracovních pozic se otevírá méně, než tomu bylo dříve, výběr nových zaměstnanců – i zaměstnavatelů, z pohledu uchazečů – probíhá pečlivěji, firmy i lidé raději sází na jistotu a perspektivu dlouhodobé spolupráce. Některé regiony, do kterých v minulých letech plynulo mnoho investic, se nyní potýkaly s vyšší mírou propouštění, což naštěstí Českou republiku až tak významně nezasáhlo.

Nicméně predikce jsou poměrně optimistické, v regionu se v následujících měsících a letech očekává ekonomická stabilizace a mírný růst; podobně optimističtí se zdají být i zaměstnavatelé, kteří stále potřebují a najímají zaměstnance, bez kterých nemohou dostat svým obchodním cílům.

Jaká je situace na trhu práce v Polsku?

Situace v Polsku, pokud jde o ekonomické faktory, je o něco složitější než v ČR. Například i z důvodu vyšší inflace v posledních dvou letech. To se sice pomalu zklidňuje, ale i tak mnoho zaměstnavatelů s novými náborů vyčkává, až bude trh stabilnější a jistější. Mnoho velkých zaměstnavatelů v posledním roce propouštělo, i tak ale mají stále uchazeči o pracovní místa mnoho nabídek a zaměstnavatelé o kvalitní a kvalifikované lidi bojují.

Do Polska už nepřichází tolik nových investic, jako tomu bylo dříve, investoři porovnávají Polsko i s dalšími regiony, a to tak soutěží například s Rumunskem, Španělskem nebo Portugalskem. Polsko si i tak ale drží status jedné z preferovaných lokalit, díky kvalitní infra-

struktuře, dostupnosti žádaných dovedností, kde těžší samozřejmě i z velikosti trhu. Už ovšem není známé jako země, která disponuje levnou pracovní silou. Mzdy v Polsku jsou sice o něco nižší než v České republice, ale o „levné“ lokality v pravém slova smyslu už hovořit nelze.

Liší se český a polský trh práce?

V čem?

Česká republika zaznamenala zpomalení příchodu nových investic o něco dříve než Polsko, a možná i díky tomu se v loňském roce nepotýkala v takové míře s propouštěním kvalifikovaných pracovníků a situace je zde o něco stabilnější. Česká republika je dominantní v odvětví průmyslu, kde je dlouhodobě vysoký zájem o nové zaměstnance, což je důležitý sektor i v Polsku, ovšem nedominuje s takovou převahou.

V oblasti odměňování a mezd je Česká republika stále před Polskem, ovšem tento rozdíl už není tak výrazný, vzhledem k tomu, že v důsledku vysoké inflace v minulých letech se mzdy v Polsku zvýšily. Domnívám se také, že výhodou České republiky oproti Polsku je její atraktivita pro zahraniční pracovníky a profesionály, například v Praze, ale nejen zde, žije a studuje či pracuje procentuálně výrazně více cizinců než ve velkých polských městech.

Lze zkušenosti z polského trhu práce přenést na ten český, a naopak?

Věřím, že jakékoliv zkušenosti jsou přenositelné, takže určitě ano. Na druhou stranu, jak už jsem zmínila, konkrétně na těchto dvou trzích vidím spíše více podobností a propojení než

celoživotní vzdělávání

TEXT ALENA KAZDOVÁ

FOTO ARCHIV

rozdílů. Mnoho zaměstnavatelů, kteří působí na českém trhu mají své pobočky i v Polsku, takže se domnívám, že je důležité průběžně spolupracovat, sdílet zkušenosti a vyhledávat nové cesty, jak čelit výzvám a překážkám. Ale toto už je v mnoha firmách běžnou praxí.

O jaké pozice mají zaměstnavatelé v Česku největší zájem?

Poptávka po zaměstnancích se samozřejmě v jednotlivých oborech liší, ale obecně, vzhledem k tomu, jak průmyslově je Česká re-

publika orientovaná, zde byla vždycky velmi vysoká poptávka napříč technickými obory – inženýři, technologové, specialisté ve výrobě, výrobní operátoři. Kromě těchto profesí je mnoho volných pozic v obchodě – obchodní zástupci, manažeři pro klíčové zákazníky, dále v zákaznickém servisu, v administrativě nebo ve financích – zde firmy hledají především zkušené účetní, kontrolery, business analytiku.

Velký zájem o pracovníky samozřejmě přetrvává i v IT sektoru, nyní například v oblasti bez-

pečnosti. Na druhou stranu vnímáme i určité zklidnění, pokud jde o vývojářské pozice, kde nyní počet dostupných kandidátů či kandidátek ochotných ke změně vzrostl.

Které jsou nedostatkové? Je to podobné polskému trhu?

V této oblasti si obě země zdárně sekundují, mají téměř identické problémy. Nejobtížnější se obsazují právě nejžádanější technické role. Celkově, trh v Polsku si žádá zejména odborníky na IT a strojírenství – big data, kybernetická bezpečnost, automatizace a robotizace, profese, které kombinují IT a strojírenskou odbornost. Chybí ale také účetní, a to především s dobrou znalostí anglického jazyka, daňoví specialisté nebo obchodníci se zkušenostmi z konkrétního segmentu.

Dochází dnes k tomu, že by firmy z Česka stěhovaly své pobočky a vedení do Polska?

Nemyslím si, že by firmy stěhovaly své pobočky z České republiky, žádný podobný trend nepozorujeme. K čemu ovšem v některých firmách dochází, ale opět, jde o jednotlivé případy, ne o masivní trend, že v některých sektorech, jako je například farmacie nebo centra sdílených služeb, polská pobočka centralizuje klíčové funkce, a plní tak funkci hlavní pobočky regionu. Děje se tak z důvodu spojování regionálních funkcí či zodpovědností nebo z důvodu nákladové optimalizace. Vzhledem k velikosti polského pracovního trhu a dostupnosti pracovní síly a určitých dovedností může být Polsko považováno pro tento účel za ideální destinaci.



Hays se pravidelně zaměřuje na mezinárodní průzkumy odměňování. Jak a co se vzhledem k snižující se inflaci mění v odměňování v Česku? Jaké vidíte vývojové trendy v odměňování do budoucna?

Odhad růstu mezd byl pro letošní rok velmi opatrný. Firmy se spíše přiklábily ke zvyšování mezd v době růstu inflace. Letos, kdy inflace klesla, zatím pozorujeme spíše stagnaci, kdy se společnosti snaží najít ekonomickou stabilitu a rovnováhu. Růst mezd je tedy prozatím velmi individuální. Některé společnosti mírně zvyšují mzdy, aby byly na pracovním trhu konkurenceschopnější.

V prvním čtvrtletí tohoto roku tedy skokové změny nevidíme, případný plošný růst ve firmách bývá v řádu 3-5 %, což se ale může v průběhu roku ještě změnit a zvýšit a pravděpodobně se tak i stane. Nicméně už tento růst znamená v současné chvíli růst reálné mzdy, což je pozitivní.

Setkáváte se při jednání se zaměstnavateli s tím, že navyšují investice do robotizace a AI? Co to bude znamenat pro trh práce – vyšší nezaměstnanost nebo potřebu rekvalifikací a celoživotního vzdělávání?

Ano, investice do inovací, automatizace a robotiky jsou aktuálně důležitým tématem. Společnosti investují do vývoje robotiky a technologií obecně, aby zefektivnily výrobu nebo jiné interní procesy. Dle zjištění z našeho aktuálního mzdového průzkumu jsou investice do inovací prioritou pro 28 % společností, dalších 34 % se pak věnuje automatizaci HR procesů.

Pokud jde o nástroje umělé inteligence, mnoho společností také vyvíjí své vlastní, případně modifikují některé stávající, protože stále převládá obava z bezpečnosti dat při jejich používání. Z dotázaných zaměstnanců nebo uchazečů o zaměstnání používá nástroje AI

pravidelně pouze 30 % respondentů, ale jsem přesvědčena, že toto číslo neustále roste. V důsledku těchto inovací zcela jistě dojde k redukci některých pracovních míst, ale také průběžně a postupně mnoho nových pozic vznikne. Myslím, že současnou situaci a blízkou budoucnost více vystihuje tvrzení, že automatizace mnoho pracovních míst ovlivní – budou se s využitím AI vykonávat jinak, pravděpodobně efektivněji. A zcela jistě bude tato technologická revoluce znamenat potřebu neu-



Investice do inovací, automatizace a robotiky jsou aktuálně důležitým tématem. Dle zjištění z mzdového průzkumu jsou investice do inovací prioritou pro 28 % společností, dalších 34 % se pak věnuje automatizaci HR procesů.

stálého vzdělávání, otevřenost novým technologiím, ochotu učit se s nimi pracovat a efektivně je využívat.

Jak je na tom s úrovní robotizace a AI Polsko, jak tam to mění trh práce?

V Polsku je to opět velmi podobné. Stejně jako v ČR, i v Polsku se dle nejnovějšího průzkumu odborníci staví ke změnám v důsledku rozvoje umělé inteligence spíše neutrálně. 64 % respondentů průzkumu se neobává, že by díky AI mohlo být na trhu méně pracovních příležitostí, a 53 % se domnívá, že AI jejich pracovní vyhlídky ani nezlepší, ani neomezí.

Předpokládá se ovšem, že umělá inteligence převezme více manuálních a repetitivních činností, zejména těch, které nevyžadují pokročilé dovednosti, kreativní myšlení nebo emoční inteligenci.

I když budou samozřejmě vznikat i nová místa, je pravděpodobné, že tempo přibývání těchto míst bude o něco pomalejší, polský pracovní trh tedy očekává několik let dynamických změn, kdy bude v souvislosti s umělou inteligencí více zaměstnanců propouštěno než přijímáno.

Působíte v oblasti náboru ve společnosti Hays. Používáte v procesu náboru roboty a AI – jak? Lze náborový proces plně svěřit umělé inteligenci – v čem ano, v čem nikoliv?

Mnoho digitálních nástrojů, které se v náboru běžně používají, už má za sebou proces implementace nějaké funkce s podporou umělé inteligence, například profesionální licence na síti LinkedIn. Stejně tak vznikají pracovní portály, které využívají umělou inteligenci k chytrému cílení, získávání a oslovování uchazečů. V Hays využíváme AI samozřejmě také, naše nástroje nám pomáhají s mapováním trhu a identifikací obchodních příležitostí, k optimalizaci inzerce nebo dalšího online obsahu.

Myslím, že AI může velmi dobře posloužit mnoha profesím včetně HR, mnoho HR procesů zcela jistě automatizováno bude. V tuto chvíli si ale neumím představit, že by náborový proces převzala umělá inteligence kompletně. AI nástroje dokážou vytipovat vhodné uchazeče na základě stanovených kritérií, skenovat CV uchazeče a porovnat ho s požadavky na pozici, ale jeho potenciál nebo měkké dovednosti prověřit nedokážou, stejně tak jako vhodnost uchazeče do dané firmy nebo týmu. Tento úkol bude záviset i nadále na lidském faktoru. /



TEXT MUŽ S PYTLÍKEM NA HLAVĚ,
MLUVČÍ SELFISH KIWÍ

Syndrom děravé lžice

Otom, že by českému školství prospěla reforma, nikdo nepochybuje. Otázka je, zdali je na tom firemní vzdělávání lépe. Nedávno jeden účastník workshopu prohlásil: „Kdybyste neabsolvovali žádné softskills školení, nic se nestane, váš život ve firmě bude stejný“. Má pravdu? Nebo je to u vás jinak?

Na tom, že je vzdělávání zaměstnanců v dnešním světě nutností, aby firma zůstala konkurenceschopná, se shodne deset z devíti CEO a ještě o trochu víc L&D specialistů. Do vzdělávání zaměstnanců jen v oblasti softskills proto tečou ročně stovky milionů. Bohužel většina těchto prostředků vyletí oknem bez výrazného efektu a nic nenásvědčuje tomu, že by to v nejbližších letech mělo být jinak. Je to jako zkoušet jíst polévku děravou lžicí – prostě to protéká.

Kreativních způsobů, jak si sám proděravět lžici, vynalezly firmy hned několik. Velmi oblíbený je například systém cafeterie, tedy tzv. otevřených kurzů ve firmě, který ze všeho nejvíc

připomíná výběr hotovek z jídeláku. Vyhrává obvykle forma servírování (nejchutnější znějící název) nad reálnou potřebou. Je docela jedno, zda si dva chody ročně vybrat můžete, nebo musíte, problém je, že tenhle přístup k rozvoji v oblasti soft skills více připomíná investici do zájmových kroužků než placenou součást práce. Efekt nikdo neměří a ani neočekává a za úspěch je často považováno to, že se zaplní více kurzů než předchozí rok. Kolonka odškrtnuta.

Další oblíbený způsob, jak lze utratit hodně peněz bez většího efektu, je uspořádání development centra, aby se zjistilo, v čem a kdo potřebuje dovzdělát. Zkrátka luxusní kanón, se kterým se jde zastřelit vrabec (kterého se stačilo zeptat). Problém není ani tak, že takový kanón je docela drahý, protože svou práci skutečně odvede a to luxusně. Problém je, že za ty prachy často střílí na špatné vrabce (unifikované kompetenční modely jsou dnes již vážně přežitky).

A takhle by se dalo pokračovat ještě dlouho. Ovšem úplně největší díra v his-

torii děr ve lžici souvisí s větou ze začátku: kdybyste neabsolvovali žádné softskills školení, nic se nestane, váš život ve firmě bude stejný. Proč? No, protože se od vás v tomto směru nic neočekává, nikdo impakt neměří, nikdo nevyžaduje výsledek. A kde není měřitelný cíl, tam sotva někdo pozná rozdíl.

Školení totiž stále nejsou o cílech, ale o tématech, což není to samé. Cíl „stihnout toho víc“ přece není o tom jít na kurz time managementu, ale prokazatelně zefektivnit svoji práci. Cílem „zlepšit se v leadershipu“ není absolvovat leadership akademii, ale například zvýšit tržby a snížit fluktuaci v týmu. Každý rozvojový cíl by měl mít měřitelný dopad na cíle výkonové. Proto za to firma platí takový balík, nebo ne? Funguje to tak u vás? Ptáte se podřízeného, zda bude schopen dělat něco, co před školením nedokázal?

A jestli vás teď napadá legitimní otázka, zdali je vůbec možné za jeden den školení něco takového dokázat... Ne, mnohdy není. Trápí to někoho? Ani ne. Prostě to protéká. Ale o tom zas jindy. /

INZERCE



Věnujte se tomu, co Vám přináší zisk,
zpracování mezd svěřte nám

DATACENTRUM
systems & consulting, a. s.

Outsourcing mzdové agendy

Provádíme komplexní zpracování mzdové agendy našich zákazníků. Využíváme náš informační **systém DC2** s možností ASP připojení, zajišťujeme on-line přístup klienta ke zpracovávaným datům. Nabízíme rovněž využití našich personálních modulů, intranetové řešení **docházky zaměstnanců** přes webovou aplikaci, aplikaci **Portál**, elektronické zaslání **výplatních pásek**, zpracování **cestovních příkazů** a mnohé další služby.

www.datacentrum.cz

DATACENTRUM systems & consulting, a.s.

Přísnická 30/13, 142 00 Praha 4 • tel.: + 420 267 906 111 • e-mail: info@datacentrum.cz

TEXT LUKÁŠ KOTLÁR
FOTO ARCHIV



PRÁCE A JÁ

Sokol je lovebrand

Radost z pohybu, kultura, výkonnostní sport. To je Česká obec sokolská. Ač tradiční spolek, svým moderním přístupem ke sportu a kultuře a otevřenou komunikací oslovuje Česká obec sokolská dobrovolníky a zaměstnance, bez nichž by se jeho chod neobešel. Na těchto úspěších má velký podíl současný „šéf“ ČOS **Martin Chlumský**.





Česká obec sokolská, která vede Čechy k pohybu a společné aktivitě bez rozdílu věku a příjmu, Martinovi Chlumskému významně ovlivnila profesní život. Jeho cesta po boku sokolů začala v 8 letech, kdy ho – v době, kdy snil o práci popeláře nebo astronauta – mezi ně přivedl spolužák. Po letech to od cvičence dotáhl nejen díky akademickým a profesním zkušenostem na ředitele Ústřední školy ČOS a v dubnu se stal novým starostu České obce sokolské.

Sokol je na našem území od roku 1862 a tato historie je plná neuvěřitelně silných lidských příběhů. To je podle Chlumského jeden z důvodů, proč jej lze považovat za ‚české rodinné stříbro‘. „Pro takovou organizaci zkrátka chcete pracovat. Řekl bych, že v našem prostředí se jedná o lovebrand,“ říká.

Pro většinu cvičitelů a dobrovolníků je Sokol opravdu láska na celý život. „A to je v dnešní době, kdy se řada firem potýká s problémem motivace zaměstnanců, vznikají pozice jako manažer štěstí a nejrůznější zaměstnanecké věrnostní programy, něco, na co jsme

pyšní,“ říká Chlumský. Sokol lidem v rámci pracovních a dobrovolnických pozic nabízí širokou škálu možností realizace. Jeho činnost je natolik různorodá, že dokáže spojit masový sport, vrcholový sport, ale také kulturu. Každý si podle Chlumského dokáže najít oblast, která mu je blízká. On sám se našel v oblasti řízení a vzdělávání lidí.

Pedagogické začátky

Martin Chlumský vystudoval obchodní akademii, obor bankovníctví-peněžnictví, a poté pokračoval na vyšší odbornou školu sociálně-právní. „Mám rád oblast práva i sociálního zabezpečení, včetně dalších sociálních aspektů, jako je dobrovolnictví,“ přibližuje. Po této zkušenosti zamířil na pedagogickou fakultu. Studoval biologii a tělocvik pro střední školy. „Biologie je velmi propojena s tím, jak funguje lidské tělo. Je to provázáno také s moji cvičitelskou kvalifikací, kdy v té době jsem byl už v podstatě dlouholetý cvičitel v Sokole.



ZKUŠENOSTI Z DÁNSKA

Martina Chlumského na jeho pedagogické cestě ovlivnila i zkušenost ze Skandinávie. „Ještě na fakultě jsem absolvoval seminář, kam přijel pedagog z Dánska představit jejich sportovní akademii a nabídl nám studovat na této škole,“ vzpomíná. Díky doporučení od Sokola do Dánska skutečně odjel, strávil zde šest měsíců a se školou aktivně spolupracoval i po návratu. V rámci této spolupráce se Chlumský podílel například na tom, aby podobnou zkušenost mohli získat také další čeští studenti.

„Pochopil jsem skandinávský způsob výuky, který je na konkrétním stupni školství výrazně odlišný,“ říká a upozorňuje hlavně na rozdíl ve vztahu učitele a studenta. „Na typu školy, kde jsem byl, neexistovaly žádné formální zkoušky, jak známe u nás. Kantoři žili v areálu školy a trávili se studenty svůj volný čas. Měli jsme možnost je poznat mnohem více do hloubky a oni zase nás.“ Zmiňuje také formu skupinové práce, vedení projektů, obhajoby prací, ale hlavně důraz na výuku v praxi.

Tady se mi to začalo všechno krásně propojovat.“

Na pedagogické fakultě zůstal i po dokončení studia a své zkušenosti s výukou gymnastiky zúročil jako externí asistent na katedře tělesné výchovy. Následně učil na gymnáziu a později usedl do ředitelského křesla Ústřední školy ČOS. Pokračoval ve své cestě za vzděláním dál, ale kvůli časovému vytížení navazující doktorandské studium na FTVS nedokončil.

Ředitel Ústřední školy ČOS

Ústřední škola ČOS se věnuje vzdělávací, pedagogické i výzkumné činnosti v problematice tělesné výchovy a sportu



Jsou hodnoty a zásady, kterými se při řízení řídím. Jít příkladem, dodržovat pravidla, která sám nastavím, otevřeně se bavit i o tom, co se nedaří, a pochopit druhou stranu.

a za dobu existence ji absolvovalo kolem 5 000 cvičitelů. Martin Chlumský stál v čele instituce 11 let a říká, že na svém akademickém vzdělání staví dnes a denně. Kromě sběru a vyhodnocování dat a analýz studií vyzdvihuje praktické dovednosti v rovině řízení. „Učitel ve třídě je vlastně také manažer. Musí si určovat priority, umět vést diskusi i zvládnout pubertáky v devítce. To jsou dovednosti, které pak může člověk promítnout do běžné pracovní činnosti. A Sokol mi v tomto směru hodně pomohl.“

Otevřenost, inovace a komunikace
„Skandinávské hodnoty“, jako jsou otevřenost, inovace a komunikace,

se Chlumský pokusil promítnout také do své práce ředitele. Projevují se třeba v tom, jak škola i Sokol informují o svých aktivitách, jak probíhá výměna informací mezi interními týmy a jak organizace přistupují ke komunikaci nejrůznějších zpráv – pozitivních i negativních. Velký důraz je kladen na to, jak si říct o zpětnou vazbu a jak s ní dále pracovat. A inovace? „Ve Skandinávii neustále hledali nějaké novinky. Třeba jaké sporty nebo aktivity jsou zrovna trendy nebo jaké inovativní nástroje se dají využít při výuce,“ hodnotí dánskou zkušenost Chlumský.

Dva světy

Sokol jako zaměstnavatel je specifický tím, že se tady střetávají dva světy s odlišnými požadavky. Jeden zaměstnanecký a druhý dobrovolnický. Problémy nastávají třeba při skloubení času obou skupin. „Klasickým příkladem je pořádání meetingů, kde hledáme, kdy je vhodná doba na to, abychom se potkali. Dobrovolníci můžou zpravidla odpoledne nebo navečer, zatímco zaměstnanci potřebují čas ideálně bě-



hem pracovního dne, aby večer mohli relaxovat a být s rodinou,“ vysvětluje Chlumský.

Motivace dobrovolníků v obcích po celém Česku bývá různá. Chlumský se někdy setkává s důvodem, že „není nikdo jiný, kdo by to dělal,“ ale mnohem častější je pocit užitečnosti a dobře viditelné výsledky práce, která dává smysl. „Když naučíte malého sokolika udělat kotoul nebo když zaběhne dobrý čas na atletice, tak už jenom tohle je pro hodně lidí úžasná odměna.“ Po určité době si lidé podle něj vytvoří návyk a pocit odpovědnosti. „Cvičitelé, trenéři, vzdělavatelé a další, které kolem sebe mám, jsou extrémně odpovědní lidé. A myslím si, že toho je po-

nosti nebo za usměrňování obsahu metodiky pro vybranou věkovou kategorii. Odborné pozice typu účetní, ekonom nebo asistentské a vedoucí pozice. A například pozice starosty v konkrétní obci s sebou nese několik profesí najednou. „Často si to starosta uvědomí až po svém zvolení. Je to částečně stavař, ekonom, psycholog, manažer. A někdy přitom za málo peněz.“

Jako mezi piloty

„Jsou hodnoty a zásady, kterými se při řízení řídím. Jít příkladem, dodržovat pravidla, která sám nastavím, otevřeně se bavit i o tom, co se nedaří, a pochopit druhou stranu. Snažím se maximálně otevřeně naslouchat tomu,

co mi říkají kolegové, ale také jak mi to říkají,“ nechává do své manažerské kuchyně nahlédnout Martin Chlumský. Nejdůležitější je pro něj důvěra lidí v týmu. Jelikož se v covidové době stal pilotem,

potvrzuje, že princip otevřené komunikace a důvěry funguje mezi posádkou podobně. „Ve chvíli, kdy se vám něco nezdaří, tak to řečnete, protože tím můžete předejít většímu problému. Tohle se snažím maximálně pod-

porovat také v týmech, které vedu,“ popisuje starosta Sokola.

Už za pár týdnů čeká Sokoly XVII. všesokolský slet v Praze. A Martin Chlumský doufá, že bude mít stejně pozitivní dopad na členskou základnu jako ten v roce 2018 a o činnosti spolku se dozví ještě více lidí. „Od posledního sletu jsme výrazněji vidět v českém prostoru. Vnímám, že mnohem lépe komunikujeme naši misi, vizi a hodnoty a jsme čitelní, co se týče vizuální prezentace,“ uzavírá Chlumský.

Jeho tým se chystá, že všem 20 000 účastníkům sletu připraví zážitek na celý život. #sletsipojuje /



třeba si vážít, protože taková lidé naší společnosti hodně pomáhají,“ říká.

Pracovní pozice se v Sokole různí: metodické, kdy zaměstnanci přebírají odpovědnost za konkrétní sport, za projekty v rámci sportovní všestrannosti

Česká obec sokolská

Celkem 162 let na našem území, více než 160 000 členů v tisícovce jednot, 3 500 trenérů a 5 500 cvičitelů. To je Česká obec sokolská, která stojí za letošním XVII. všesokolským sletem. Fenoménem, neopakovatelnou přehlídkou sportu pro všechny, která se pyšní rekordním zájmem veřejnosti i počtem účastníků a záštitou od prezidenta či premiéra.

INZERCE

Karta, jakou svět neviděl

První virtuální benefitní karta na trhu

-  stravenky i benefity na jedné kartě
-  méně administrativy při distribuci
-  eliminace ztráty benefitní karty
-  žádné plasty, pouze čirá motivace



Upbenefity

Ve dne lektor v korporátu, po nocích špičkový cukrář

TEXT ALENA KAZDOVÁ
FOTO ARCHIV

Pokud jste v České televizi sledovali třetí řadu seriálu „Peče celá země“, určitě si vybavíte upovídaného a šikovného soutěžícího **Martina Šlence**. Vtipálek, co nešetřil komentáři a stmeloval tým soutěžících o titul nejlepšího amatérského pekaře Česka. V soutěži to dotáhl až do její druhé poloviny. Přestože je pečení Martinovo největší hobby, ještě o fous víc ho baví jeho práce lektora a trenéra ve společnosti O2. Říká, že by ji nevyměnil ani za vlastní pekařství nebo cukrářství.

Společnost O2, původně Český Telecom, do níž před 20 lety nastupoval, byla a stále je Martinovým prvním a jediným zaměstnavatelem. Martin Šlenc vystudoval chemickou průmyslovku a na doporučení své kamarádky se rozhodl nastoupit na call centrum jako operátor. Další zastávkou v jeho kariéře byla práce konzultanta v O2 prodejně.

Před šesti lety ho pak oslovila vedoucí vzdělávání a tréninků v O2 a nabídla mu možnost stát se lektorem a školit nováčky. „Znal jsem tehdy všechny produkty O2 a mohl jsem v nich nové zaměstnance dobře školit,“ vzpomíná Martin Šlenc. Dodává, že to byla doba, kdy se školilo výhradně prezenčně, v klasických učebnách s flipchartem a fixem. „Můj první školitel mě učil, jak správně obracet listy flipchartu nebo kde stát, aby mě všichni viděli. To už je dnes minulost,“ směje se Martin. Většinu školení totiž dnes dělá online, a to chce jiný přístup k účastníkům a jinou formu komunikace.

Divadlo jako vstupní zaškolení

„Trénink jiných lidí mě ohromně nadchnul. Dodnes mě to pořád baví a neumím si život bez něj představit,“ říká. Přiznává, že to je i tím, že má komediantství v krvi. Od 15 let, ještě na škole v rodném Ústí nad Labem, hrával





divadlo a jezdil s ním po celé republice. A to se nezměnilo. V mluvení je stále premiant, je to při školení jeho hlavní „parketa“ jako kdysi na jevišti. Konec konců prokázal to i v průběhu soutěže „Peče celá země“.

Začátky v lektorování a tréninku měl Martin poměrně krušné. První školitel ze dne na den vážně onemocněl, a tak byl tak trochu hozen do vody. Chopil se toho po svém. „Pomohly mi zkušenosti z divadla. Věděl jsem, jak intonovat, kdy přidat na hlase, kdy udělat dramatickou pauzu, v jakém okamžiku vyzvat účastníky k interakci, nebo zavtipkovat. Hlavní prostě bylo během školení upoutat pozornost a nebýt uspávač hadů,“ vysvětluje.

Dřevěný školitel Karel

Před covidem probíhala školení výhradně naživo, denně osm hodin školil několik skupin s desítkami nováčků. „Školení jela, jak na běžícím pásu. Každá skupina byla jiná, a já hledal něco, na co lidé zareagují a uvolní se atmosféra,“ říká Martin. A tak přišel Karel. Dřevěné školní ukazovátko. S ním začal nováčky školit. Karel byl ten vtipný, který dokázal lidi rozesmát. Martin byl ten, kdo měl znalosti a budil respekt a autoritu. Zpětná vazba na jeho školení byla velmi pozitivní. Dodnes někteří účastníci na Karla vzpomínají.

Výzvou se pro něj a pro celé vzdělávání napříč obory stala covidová pandemie. „Najednou jsme museli vše digitalizovat a přejít do úplně nového režimu školení. Já online přivítal, mám online tréninky moc rád. Můžete najednou vyškolit desítky lidí z různých míst celé republiky. Školení jsou kratší a zvládnete jich denně víc,“ říká Martin. Zkušenosti ze školení naživo přenesl do školení online. „Už ale bez dřevěného Karla,“ směje se.

Pozor na vypnutý mikrofón

Pro online školení bylo potřeba vymyslet jiné možnosti, jak zaujmout a udržet pozornost účastníků. „Humor je nejlepší poutač pozornosti. Všimám si třeba neobvyklého teamsového pozadí účastníků nebo nápisu na tričku, a na to navážu. Nebo vtipně dabuji pár vteřin někoho, kdo mluví s vypnutým mikrofónem. Je legrace a všichni na jednu zpozorní,“ líčí Martin Šlenc.

Slučování s Eurotelem, přechod na Telefónica O2, pak samotné O2 pod PPF, příchod digitálních služeb. Každá taková změna přinesla nové systémy a produkty, které si zaměstnanci potřebovali osvojit. „Musel jsem se všechny nové systémy a procesy rychle naučit, abych pak mohl školit další zaměstnance. Bylo to jako přicházet stále do nové a nové firmy. A mě změny a nové věci moc baví. To je důvod, proč jsem tu už 20 let,“ usmívá se Martin.

Když přijde vyhoření...

Prožil si ale i jedno nelehké období. O2 přecházelo na nový interní systém a Martin trénoval naživo denně osm hodin 50 zaměstnanců, celkem tisíc osob v rámci jednoho měsíce. „Chtěl jsem, aby to bylo co nejdokonalejší. Vydal jsem ze sebe přitom víc, než bylo zdrávo. Najednou jsem cítil, že mi dochází energie, že jsem to přehnal. Necítil jsem se dobře, dal jsem výpověď, abych se dal dohromady,“ vzpomíná na náročné období vyhoření. „Psychoterapeutka mi doporučila, abych ve své další práci nevydával všechnu energii druhým, ale myslel také na sebe,“ říká. Po půl roce se mu ozvali z O2, jestli se nechce vrátit jako vedoucí O2 prodejny. „O2 je moje srdcovka, tak jsem kývl. Ale po

půl roce jsem se zase vrátil k trénování lidí. Ta práce mě prostě naplňuje. Jen více hledám situace, kdy mohu úplně relaxovat.“

Vášeň pro pečení

Martin miluje sladké, a tak není divu, že jeho velkým koníčkem je pečení. „V práci pořád mluvím a dělám to stále rád. Ale doma chci mít ticho a vypnout. A právě pečení mi v tom pomáhá. Můžu „odpojit“ hlavu a soustředit se na přesné gramáže a počty.“ K pečení ho přivedla vzpomínka na dětství doma v Ústí nad Labem. V neděli odpoledne se rodina sešla u něčeho sladkého, co upekla babička, později maminka. „Byl to pro mě krásný rodinný rituál, a navíc tak chutný! Babička pekla nejlepší tvarohové šátečky a vánočku. Když jsem se později přestěhoval za práci do Prahy, rodinné dezerty mi chyběly. Tak jsem je začal péct sám. A pečení jsem propadl,“ říká s úsměvem Martin.

Nejraději peče dobroty z kynutého těsta. Právě ty pověstné šátečky podle babičky přinesl i na casting „Peče celá země“. A sklidily úspěch. „Kamarádka a účastnice druhé řady „Peče celá země“ mě donutila přihlásit se také. Už první castingy byly náročné. Museli jsme během měsíce připravit 40 různých dezertů či dortů podle zadání. V prvním castingu nás bylo čtyři sta, v druhém třicet soutěžících a pak do finále postoupilo dvanáct statečných. Po pravdě, na začátku jsem nevěřil, že se do televize dostanu. Když jsem se ale na jednom z castingů ocitl v záři kamer, začalo mě to bavit. Ozval se ve mně ten komediant. Najednou jsem zatoužil dostat se dál, být vidět na obrazovce. A to se povedlo,“ sdílí své nadšení z natáčení.





Tajný punčový dort

Pro soutěž podle zadaných úkolů pekl po nocích, přes den chodil do práce. Když se dostal do televize, bral si na soutěž dovolenou a neplacené volno. „Soutěž je hodně náročná, plná napětí a stresu, zda se vám pečení podaří, co řekne porota. Parta lidí, co se v této řadě sešla, byla ale skvělá. Navzájem jsme si pomáhali a moc jsme si to užili. Naučili jsme se nejen nové recepty, ale hodně nových postupů i produktů na pečení. Mým favoritem se stal punčový dort. Změnil jsem si recepturu,

použil tři druhy ovocného pyrě, gin a dalších deset tajných ingrediencí. Lidé moc punčák nemusí a tento jim chutná. Naopak makronky byly moje noční můra. Při pečení jsme mohli rozvinout vlastní fantazii a vyrábět dorty nejrozličnějších tvarů a forem, třeba ostrovy s horami nebo pralinky v čokoládové krabici. V soutěži jsem ale hlavně potkal úžasné lidi, spolusoutěžící, báječného vítěze Vojtu Vrtišku i zkušené porotce, jejichž zpětná vazba byla pro mě strašně cenná.“

Výroba pralinek v korporátu?

Co říkali v O2 na Martinovy každotýdenní soutěžní úspěchy? „Kolegové mi moc fandili, často se se mnou fotili a fotky pak dávali na sociální sítě. To byla skvělá podpora,“ říká Martin. Z veřejné popularity měl Martin Šlenc trochu obavy. Na ulici se někdy stydlivě díval do země, aby ho lidé nepoznávali. Přesto se několikrát stalo, že ho lidé oslovili a požádali o selfičko.

A co pečení pro kolegy v práci? „Kolegyně by byly rády, kdybych je v pečení něco naučil. Nemáme tu k dispozici profesionální kuchyň s troubami, ale máme v plánu, že povedu kurz výroby pralinek,“ vysvětluje. O vlastním podnikání v pekařství nebo cukrářství neuvažuje. Rád by ale propojil pečení se svými profesionálními lektorskými a trenérskými zkušenostmi. „Věřím, že se mi splní sen. Dostal jsem již dvě nabídky, abych vedl večerní a víkendové kurzy pečení. Bude to trénink, show i spousta sladkého, prostě ideální kombinace,“ uzavírá Martin Šlenc. /

INZERCE

MotivP
...být lepší

Rozvíjejte Vaši firmu s námi!

-  Školení a workshopy
-  Teambuildingy
-  360° zpětná vazba
-  AC/DC

-  Linka pomoci pro zaměstnance
-  Tvorba odborných příruček
-  Virtuální kurzy
-  Koučink a mentoring

Více informací na webu

www.motivp.cz

Dopad robotizace na duševní zdraví zaměstnanců

TEXT LÍBALOVÁ IVANA, MURZA JANA, HUBAČOVÁ
PIROVÁ VIOLA, LIPŠOVÁ VLADIMÍRA, STÁTNÍ
ZDRAVOTNÍ ÚSTAV, CENTRUM HYGIENY PRÁCE
A PRACOVNÍHO LÉKAŘSTVÍ

Revoluce je tady! Tiše a nenápadně mění svět práce. Co? Kdo? No přece roboti! Vstupujeme do éry, kdy roboti a automatizace nepatří jen do science-fiction fantazií, ale stávají se skutečnou součástí našeho běžného života. Jedná se o jeden z nejvýraznějších trendů 21. století, který má, a bude mít, hluboké dopady na naši společnost, ekonomiku a způsoby práce.

V současnosti se u mnoha oborů začíná stávat robotizace nutností. Jednak z důvodu, že některé manuální práce jsou nahrazovány roboty, a tím robotizace mění povahu některých pracovních míst a pracovního trhu. A dále také roboti mohou zvyšovat produktivitu a kvalitu výroby, stávají se konkurenční výhodou v konkurenčním boji mezi jednotlivými firmami. Ruku v ruce s tím se však zaměstnanci a pracovníci musí adaptovat na tuto změnu a získávat také nové dovednosti, které jsou pro práci s roboty potřeba.

Výzkum o dopadech robotizace na psychické zdraví

Robotizovaná pracoviště procházejí pravidelnými revizemi a pravděpodobnost fyzického poškození zdraví je při správném používání robotů stabilně relativně nízká. Vznikla však otázka, zda se s roboty nemohou pojit negativ-

ní dopady na psychické zdraví zaměstnanců. Z toho důvodu jsme se pod záštitou Státního zdravotního ústavu (SZU) rozhodli provést vlastní výzkum a tyto předpoklady ověřit, a následně vytvořit doporučení, která jednotlivá rizika pomohou eliminovat. Chceme se proto nyní podělit o výsledky a rozvířit diskusi na toto téma.

Cílem výzkumu bylo zmapovat, jak zaměstnanci vnímají robotizaci a jaký má vliv na jejich duševní zdraví. Výzkum probíhal pomocí polostrukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci na pozicích operátorů, techniků a manažerů. Do výzkumu se zapojili dvě firmy – jedna pracovala s kolaborativními roboty (typ Automotive), druhá pak s obyčejnými průmyslovými roboty (typ Motovna). V jednotlivých výzkumných rozhovorech se zaměstnanci jsme zjišťovali několik oblastí. Jednalo se o to:

- jak celkově vnímají ze svého subjek-

tivního pohledu robotizaci a proces jejího zavádění,

- jak vnímají samotnou změnu ve své práci před a po zavedení robotů,
- jestli vnímají nějaké problémy, se kterými se při práci s roboty setkávají,
- jakou míru podpory od zaměstnavatele vnímali při zavádění robotů, kdy se museli na situaci nově adaptovat a školit se pro práci s nimi,
- jakou míru podpory od zaměstnavatele vnímají nyní při práci s roboty a při řešení různých technických či jiných obtíží,
- zda a případně jaký mají roboti vliv na sociální vztahy a komunikaci na pracovišti,
- zda se u nich objevily po zavedení robotů některé ze symptomů psychických obtíží.

Co výzkum zjistil

Výsledky našich zjištění byly velmi zajímavé a místy překvapivé. Původně jsme předpokládali, že zavádění robotizace s sebou ponese negativní vliv na psychické zdraví zaměstnanců, zejména operátorů, kteří jsou v přímém kontaktu s roboty. To se však nepotvrdilo. U operátorů se nevyskytovaly známky psychických obtíží vlivem robotizace a práce s roboty.

Při zavádění robotů do práce jsme zaznamenali zpočátku nedůvěru a nechuť

ke změně formy práce, ale samotný proces zaučení a zaškolení na práci s roboty pak proběhl bez problémů. Stejně tak hodnotili operátoři podporu i při současném výkonu práce. Tento fakt v obou našich zkoumaných firmách stál zejména na vynikající práci středního managementu a zodpovědných manažerů, kteří věnovali změnám, zaučování i podpoře operátorů velikou péči.

Ukázalo se také, že na práci s roboty nejsou potřeba žádné speciální dovednosti či vzdělání, důležitá je spíše chuť se učit a schopnost adaptace na změnu. Jako velký benefit byl operátory vnímán zejména fakt, že práce robotů velmi citelně šetří lidské síly a že při ní pocítují nižší fyzickou únavu a s ní spojenou případnou fyzickou zátěž (např. bolest prstů po dlouhodobé ruční manipulaci se součástkami). Stresující a náročný se proto spíše ukazuje proces zavádění robotů a souvisejících procesů než samotná práce s nimi.

Největší psychický dopad robotizace nesou manažeři

Tlak za chod a provoz robotů, náročný proces jejich zavádění i zodpovědnost za řešení problémů, které s nimi sou-

visí doléhá na zodpovědné manažery, střední management a technickou podporu. Tito zaměstnanci také musí zvládnout vykomunikovat s operátory zdůvodnění zavedení robotů, pracovat s jejich motivací a obavami ze změny.

Jako nejdůležitější výstupy z našeho výzkumu tedy vnímáme zejména to, že samotná práce s roboty nevykazuje zvýšený negativní vliv na duševní zdraví zaměstnanců. Ukazuje se, že náročný je zejména proces zavádění robotů a robotizace, a to především pro management a technické pracovníky, kteří jsou za něj zodpovědní. S tím souvisí i nutnost, aby tito klíčoví pracovníci zvládli dostatečně kvalitně vysvětlit důvody zavedení robotů do výroby operátorům, kteří s nimi budou pracovat, a motivovat je pro práci s nimi. U těch se v případě dobrého compliance výraznější psychické obtíže způsobené roboty neobjevovaly. Více ohrožení psychickým tlakem z důvodu vyšší míry zodpovědnosti za fungování robotů jsou naopak techničtí pracovníci a manažeři.

Míra negativních dopadů robotizace závisí na firemní kultuře

Dalším protektivním faktorem jsou dobré vztahy na pracovišti a kvalitní pracovníci. Jako důvody minimálních obtíží při práci s roboty a jejich důsledků udávali operátoři ochotu technických pracovníků a manažerů pomoci jim s řešením problémů. Lze proto odhadovat, že v případě nižší kvality vztahů na pracovišti a menší ochoty klíčových pracovníků pomáhat v případě potřeby operátorům výroby, by spokojenost a pocit bezpečí operátorů byl menší, a to by se mohlo odrazit i na případných psychických dopadech.

Robotizace se v dnešní době začíná stávat u mnoha firem a odvětví ekonomickou nutností, která transformuje celou kulturu firmy. Je nepochybné, že trend rozšiřování zapojení robotů bude pokračovat a vnímáme jako pozitivní zjištění, že při zdařilé komunikaci a podpoře zaměstnancům se může jednat o proces, který šetří lidské síly a tím i lidské zdraví. Robotizace je proto nevyhnutelnou součástí naší budoucnosti. Je důležité, abychom se s tímto trendem naučili žít a připravili se na změny, které přinese. S vhodným vzděláváním, adaptabilitou a inovací můžeme využít výhody robotizace a současně minimalizovat její rizika a možné dopady na duševní zdraví zaměstnanců.



A photograph of three business professionals sitting around a wooden table in a library or office setting. A man in a blue denim shirt is on the left, holding a tablet. A man in a blue blazer is in the center, looking at the tablet. A woman in a plaid shirt is on the right, gesturing with her hands. They are all looking at documents or the tablet. The background is filled with bookshelves.

ESG reporting

jak pomáhá zvýšit hodnotu organizace?

Zpráva o environmentálních a sociálních aspektech podnikání a o způsobu jejich implementace do systému řízení firmy se stává zcela klíčovým nástrojem pro hodnocení udržitelnosti a sociální odpovědnosti firem. Investorům, zákazníkům, zaměstnancům i sousedícím komunitám pomáhá nefinanční reporting lépe pochopit, jak firma přistupuje k otázkám, jako je ochrana životního prostředí, spravedlivé zaměstnávání nebo udržitelné řízení celé organizace. ESG reporting se tím stává pro zaměstnavatele nejen morální volbou, ale hlavně businessovou nutností.



TEXT

LENKA SOVOVÁ – HR/D&I KONZULTANTKA,
ZAKLADATELKA NEZISKOVÉ ORGANIZACE HR
BRAINSTORMING
ALEXANDRA MÁRA PAUROVÁ – ADVOKÁTKA,
ZAKLADATELKA AK VIA IURIS
JAN ZÁVĚŠICKÝ – ESG KONZULTANT,
SPOLUMAJITEL ASITIS

E

Co report ESG zahrnuje

Že nevíte, co v sobě jednotlivá písmena E, S a G skrývají? Pojďme si je spolu nyní rozklíčovat.

„E“ znamená životní prostředí, z anglického „Environment“.

V celém ESG funguje komplexní, celostní pojetí hodnocení udržitelného fungování firem. Celému ESG totiž dominuje tzv. dvojí materialita, která hraje významnou roli v rámci ESG reportování. Zohledňuje vlivy finančních faktorů na udržitelnost společnosti (zvenčí dovnitř) a vlivy udržitelných faktorů na finanční fungování společnosti (jak firma ovlivňuje okolí zevnitř ven). Tento přístup zajišťuje komplexní pojetí reportingu a zohledňuje aspekty udržitelnosti, které mají vliv na podnikání a výkonnost společnosti právě z finančního hlediska.

V rámci „E“ se řeší hned pět oblastí: klimatická změna (zde jsou společně dva cíle v rámci taxonomie: zmírňování změny klimatu a přizpůsobování se změně klimatu), znečištění životního prostředí (vody, půdy a vzduchu), vodní zdroje (vodní hospodářství), biodiverzita (včetně ekosystémových služeb) a pátou oblast tvoří využití zdrojů a cirkulární ekonomika.

„Výhodou českých firem bývá, že v rámci životního prostředí jsou často zvyklé respektovat přísné právní předpisy. ESG pro ně nepředstavuje hrozbu,

jen ze začátku relativně značnou práci navíc, která ale firmě a kolegům rychle přinese účelnou rekapitulaci a rozumné zamyšlení se zejména nad náklady a dopady aktivit firmy ve vztahu k životnímu prostředí,“ říká Jan Závěšický, který má v týmu ESG Partner odpovědnost za „E“.

Plnění požadavků nefinančního reportingu v oblasti životního prostředí je pro firmy jednou z nejjasněji uchopitelných příležitostí, protože se nejlépe vyjadřuje v penězích, pokud se firma chce a dokáže v dané oblasti zlepšovat. Může jít o energeticky úsporná opatření, výrobu energie z obnovitelných zdrojů, snižování nákladů za vodné a stočné, řešení odpadů v rámci ekologizace odpadového hospodářství, zefektivnění dopravy nebo rozvoj ekosystémových služeb. V poslední době se také firmy spojují se svým okolím více prakticky, dobrým příkladem je nastupující rozvoj komunitní energetiky.

S

Jak chápat sociální aspekt ESG

Písmeno „S“ (z anglického „social“) označuje sociální aspekt ESG a zaměřuje se na lidská práva, pracovní podmínky a spravedlivé zacházení vůči čtyřem zainteresovaným skupinám. Těmi jsou:

- **Zaměstnanci:** Zde je třeba zaměřit se na iniciativy vedoucí ke zlepšení pracovního prostředí, včetně spravedlivého odměňování, zajištění bezpečnosti a zdraví na pracovišti, podporu rovných příležitostí

a diverzity. V rámci „eskového“ reportingu je třeba se zabývat také flexibilitou na pracovišti, možnostmi profesního rozvoje a vzdělávání. Nezapomínejme rovněž na zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů a na vytváření prostředí, které podporuje otevřený dialog a feedback.

- **Komunity:** V kontextu ESG jsou komunitami myšleny klíčové skupiny, které mohou být ovlivněny, nebo mohou ovlivnit, podnikání společnosti. Patří mezi ně geograficky nebo sociálně definované skupiny jako např. místní obyvatelstvo, sociálně znevýhodněné skupiny, malé a střední lokální podniky aj. Ve zkratce to pro firmu znamená investici do místního rozvoje, podporu lokálního hospodářství a minimalizaci negativního dopadu firemních aktivit.
 - **Zákazníci:** Jedním z klíčových faktorů je etické chování a transparentnost ve vztahu k zákazníkům. To zahrnuje poskytování pravdivých informací o produktech a službách, zajištění jejich kvality a bezpečnosti a odpovědné a etické jednání v rámci zákaznické podpory.
 - **Dodavatelé:** Zajištění etického a férového jednání je třeba vyžadovat také v dodavatelských řetězcích. Od svých dodavatelů bychom měli chtít dodržování stejných standardů, ať už se jedná o lidská práva, bezpečnost pracoviště nebo třeba zákaz nucené a dětské práce. Ověřme si, že provádějí pravidelné audity a ve svých organizacích zajišťují osvětu výše zmíněných témat.
- „Sociální aspekt je lakmusovým papírkem toho, zda firmy skutečně staví na principech férového jednání a respektu k zaměstnancům a ostatním skupinám, na kterých jejich podnikání stojí,“ říká Lenka Sovová, HR/D&I konzultantka, zakladatelka neziskové organizace HR Brainstorming.

ESG reporting je nejen zrcadlem firemních hodnot, ale stává se jednou z hlavních proměnných při rozhodování investorů, zákazníků i stávajících a nových kolegů. Je nástrojem umožňujícím zvyšovat zisky i pomocníkem při zlepšování náboru a retence vašich zaměstnanců. V době rostoucího důrazu na udržitelnost a férové zaměstnávání je tak nutností pro každou organizaci, která si klade za cíl nejen prosperovat, ale také být hnací silou pozitivních změn v naší společnosti.



Oblast G znamená odpovědné řízení firmy

Třetí písmeno ve zkratce ESG – „G“ znamená governance. Do češtiny se překládá jako řízení nebo správa. Alexandra Mára Paurová, advokátka a certifikovaná manažerka udržitelnosti k tomu uvádí: „Ani jeden z překladů podle mého názoru není úplně výstižný. Za nejvýstižnější bych označila slovní spojení odpovědné řízení firmy. Odpovědné přitom nejen z hlediska ekonomických výsledků, ale i z hlediska udržitelného rozvoje firmy“.

Jakékoliv opatření přijaté v oblasti E a S je bez diskuse rozhodně chvályhodné. Máte změřenou uhlíkovou stopu a plán, jak ji budete v čase snižovat. Máte zmapované vztahy s komunitami a plán, jak je budete do budoucna

posilovat. Stanovili jste si za cíl hlídat dodržování vašich hodnot v dodavatelském řetězci. Ale jak a kam to všechno implementovat, aby se vaše cíle plány začaly efektivně uskutečňovat? Právě to se řeší v oblasti G.

Zásadní je udržitelný koncept podnikání

Veškerá tato funkční a faktická opatření, by totiž měla zapadat do celkového kontextu firemní kultury, chování podniku a způsobu jeho řízení. Pokud tedy firma udržitelnému konceptu nepřizpůsobí současně i svůj business model, nejedná se o opatření vedoucí k její firemní udržitelnosti ve smyslu ESG.

Prakticky jde v oblasti G o to, aby s implementací udržitelných opatření počítaly veškeré podnikové předpisy a politiky. Tento bod v sobě tedy zahrnuje řízení společnosti, které by mělo být odpovědné nejen z hlediska ekonomických (finančních) ukazatelů, ale i z hlediska trvale udržitelného rozvoje firmy.

Často zmiňovanými předpisy a politikami, které se v této oblasti řeší, jsou například etický kodex, směrnice na ochranu oznamovatelů (whistleblowing), směrnice o boji proti korupci, systém kontroly a řízení rizik a další.

Důležité je říci, že ESG nenadřazuje udržitelnost ekonomickému smyslu podnikání. Veškerá udržitelná opatření by měla být do firem implementována tak, aby nejen respektovala její primárně ekonomický účel, ale aby firmám v dlouhodobějším horizontu tento ekonomický účel pomáhala efektivněji naplňovat. /

Image Nadstandardní mzda a kvalitní židle nestačí superzaměstnavatele?

Jak firma působí na své okolí, jaké emoce v lidech vyvolává a jaké asociace si s ní lidé spojují, to vše je dnes naprosto zásadní. Je to předpoklad pro její úspěšný chod i budoucí vývoj, ale také podstatná část obrazu firmy jakožto zaměstnavatele. Ačkoliv se většina společností snaží v této oblasti na své image pracovat, mnohé z nich žijí stále ještě v tom, že zaměstnancům stačí adekvátní mzda, kvalitní židle nebo reprezentativní kancelář. K vybudování image skvělého zaměstnavatele je ale nutné zajít mnohem hlouběji pod povrch.

Jak důležitý je pro úspěch a konkurenceschopnost firmy její celkový obraz alias image? A co všechno jej utváří? Kromě na první pohled zřejmé firemní identity nebo vzhledu firemních prostor se také jedná o to, jak firma komunikuje uvnitř i navenek, jaké zkušenosti mají zákazníci či uživatelé s její kvalitou zboží či služeb a v neposlední řadě, jaké zkušenosti mají s firmou samotní zaměstnanci.

Image superzaměstnavatele tvoří zaměstnanci

Právě zkušenosti a názory zaměstnanců jsou zásadní v tom, jak konkurenceschopná firma bude, a to jak na trhu zboží a služeb, tak i na trhu práce. Pouze dlouhodobě spokojený zaměstnanec dokáže být motivovaný a angažovaný, a díky tomu odvádět efektivně a kvalitně svoji práci. Právě takový zaměstnanec současně vytváří svému zaměstnavateli pozitivní obraz ve svém okolí.

Ať už u potenciálních zákazníků nebo zaměstnanců.

„Je dokázáno, že negativní informace se šíří mnohem rychleji než ty pozitivní. Platí to i v případě hodnocení zaměstnavatele ze strany zaměstnanců. Je proto důležité zjišťovat a umět rozklíčovat potřeby svých zaměstnanců a při budování image skvělého zaměstnavatele neopomenout žádnou ze složek, kterou považují lidé v rámci péče za důležitou,“ říká Stéphane Nicoletti, generální ředitel společnosti Up Česká republika.

Právě zájem zaměstnavatele o názor zaměstnanců na situaci týkající se pracovních záležitostí je mimořádně důležitý. Vyplývá to z průzkumu Barometru zaměstnanců společnosti Up Česká republika mezi více než 1000 respondenty tuzemských firem a organizací, kde se pro tuto oblast péče o zaměstnance vyslovilo 87 % respondentů.

Z dalších podobných oblastí, kterým by se měl dle více než 80 % dotazovaných zaměstnavatel věnovat, lze zmínit třeba zjišťování spokojenosti zaměstnanců na pracovišti prostřednictvím

anket, anonymních dotazníků a průzkumů. Data z Barometru přitom ukazují, že pravidelnými formalizovanými metodami, jako jsou externí audity či interní statistiky, zjišťuje spokojenost pouze necelá desetina zaměstnavatelů.

„Pokud si však chce společnost vybudovat image skvělého zaměstnavatele, je nutné potřeby a přání zaměstnanců neopomíjet a adekvátně na ně reagovat. Pomoci v tom dnes výrazně mohou chytré digitální nástroje, díky kterým lze zjišťovat spokojenost nebo názor zaměstnanců formou online dotazníků jednoduše a bez složitých příprav,“ vysvětluje Ela Honická, HR ředitelka společnosti Up Česká republika.

Mzda je základ, opomíjená pochvala v těsném závěsu

Jak by tedy měl zaměstnavatel pečovat o své zaměstnance, aby si u nich utvořil co nejpozitivnější obraz? Výsledky průzkumu Barometr ukazují, že rámec jejich potřeb a přání týkajících se péče ze strany zaměstnavatele je skutečně široký a rozhodně se neomezuje na pouhou včasné zaplacenou adekvátní mzdu, ačkoliv ta je samozřejmě důležitá téměř pro všechny.

„Je nesporné, že částka na výplatní pásce je obzvlášť v době vysoké inflace velmi důležitá a nesmí se zanedbat. Zároveň to ale neznamená, že pouhou výplatou, i když nadstandardní, získá společnost u zaměstnanců stoprocentní respekt a image skvělého zaměstnavatele. Finance navíc fungují a motivují jen krátkodobě,“ vysvětluje Nicoletti.

Na rozdíl třeba od pochvaly. Možná se to zdá překvapivé, ale ihned za kritériem mzdy se v nabízené paletě péče ze strany zaměstnavatele vyjádřilo 91 % respondentů tak, že by zaměstnavatel neměl zapomínat zaměstnance chválit, poděkovat jim za mimořádné nasazení

Zdroj: Up Česká republika



Superzaměstnavatel by měl:

- 94,5 %** Včas a řádně zaplatit svým zaměstnancům
- 91,3 %** Chválit, poděkovat zaměstnancům za mimořádné nasazení, oceňovat je
- 88,7 %** Pečovat o kvalitní stravování svých zaměstnanců
- 88,0 %** Pečovat o fyzické zdraví svých zaměstnanců
- 87,6 %** Pečovat o duševní zdraví svých zaměstnanců
- 86,8 %** Zajímat se o názory zaměstnanců na konkrétní věc/událost/situaci týkající se pracovních záležitostí
- 83,6 %** Pečovat o zdravou firemní kulturu a dobré pracovní vztahy
- 81,5 %** Zajímat se pravidelně o spokojenost zaměstnanců na pracovišti
- 73,4 %** Zajímat se o celkovou spokojenost zaměstnanců v pracovním i osobním životě

a oceňovat je, ať už slovně či písemně, případně bonusy, dárky apod.

„Pochvala či uznání mají oproti penězům mnohem výraznější a dlouhodobější dopad zejména na motivaci zaměstnanců a jejich angažovanost. Její význam ještě vzrostl i díky rychle na sebe navazujícím krizím či přetrvávajícímu hybridnímu režimu ve firmách, což oslabilo sociální vazby v rámci pracovních kolektivů. I v tomto směru mohou výrazně pomoci technologie, které počítají mimo jiné i s možností ocenit kolegy, kteří právě nejsou na pracovišti,“ popisuje Ela Honická.

Tajemství tkví v komplexnosti

Rozsah péče o zaměstnance, který se nejen jednoznačně promítá do celkového obrazu zaměstnavatele, ale pomáhá díky tomu tvořit také úspěšný byznys, je skutečně pestrý. A pouze správné nastavení komplexního mixu péče na míru každé konkrétní firmy společně s pěstováním zdravé firemní kultury a využíváním chytrých nástrojů digitálních technologií může vytvořit konkurenceschopnou firmu budoucnosti. Takovou, která získá v očích zaměstnanců image skutečně skvělého zaměstnavatele.

Kvalitně nasytit tělo i duši

9 z 10 zaměstnanců si také myslí, že by jejich zaměstnavatel měl pečovat o kvalitní stravování svých zaměstnanců, ať už formou příspěvků na stravování, ovoce či nápojů na pracovišti nebo dostatečné pauzy na oběd, zázemí na oběd atd.

Pro téměř shodný počet lidí je ze strany zaměstnavatele důležitá péče o fyzické zdraví zaměstnanců, kam patří ergonomické pracovní zázemí, nabídka volnočasových benefitů nebo příspěvky na vitamíny, doplňky stravy, relaxaci či návštěvu sportovišť. A obdobné je to u podpory týkající se duševního zdraví, jako je vytváření příjemné atmosféry na pracovišti, příspěvky na kulturu či možnost psychoterapie.

„Podpora fyzického i duševního zdraví a relaxace zaměstnanců na každodenní i občasné bázi je v současné době nezbytnou součástí mixu odměňování. V turbulentní době, kdy jsou zaměstnanci často nuceni šetřit právě na svých koníčcích, je taková podpora ze strany zaměstnavatele důležitá nejen pro jeho image, ale zejména proto, že funguje jako prevence syndromu vyhoření a následné vysoké fluktuace zaměstnanců,“ říká Nicoletti.

HREA 2024

SOUTĚŽ O NEJLEPŠÍ HR PROJEKT

Využijte příležitost a představte práci svých HR týmů za posledních 12 měsíců odborné porotě i veřejnosti.

Své projekty můžete přihlásit do 30.6.2024

v kategorii Velké společnosti, Střední a malé společnosti, Neziskové organizace, veřejná správa a školy.

Představení prací a slavnostní vyhlášení vítězů včetně Cen odborné veřejnosti a prezidenta PMF proběhne pod záštitou společnosti Microsoft na **HREA Summitu** dne 24.10.2024.

Více informací a přihlášku naleznete na hrforum.cz/hrea, nebo napište na tereza.havlaskova@pmf-hr.com

Pod záštitou



Stravenka - dává
něco navíc

pluxee

84 % zaměstnanců
oceňuje, že díky
stravenkám dostává
od zaměstnavatele
něco navíc.



www.pluxee.cz

