

hr forum

VYDAVATEL



People
Management
Forum

05'2023

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

Proč trénovat paměť?

Budete úspěšnější

Právo

Whistleblowing a ochrana osobních údajů

Péče o zdraví

Od hašení požáru k řízení odolnosti

10

KROKŮ,
JAK PŘIJÍT
O KANDIDÁTA

Flexibilita

Magnet pro uchazeče

LIBOR SEHNAL

Lidé jsou pro nás na prvním místě

hr forum

by People Management Forum



MĚJTE HR FORUM STÁLE PO RUCE

Časopis HR Forum je v nové digitální podobě s možností snadného prohlížení obsahu i vyhledávání zajímavých informací nejen v počítači, ale i v mobilní aplikaci. Předplatitelé mají přístup i do archivu starších čísel.

Naši partneři mohou nyní nově využít také vkládání interaktivních odkazů do svých PR článků a inzerátů. Přihlaste se do MUNIPOLIS profilu nebo si nainstalujte aplikaci na váš chytrý telefon s Androidem nebo s iOS a do vyhledávání zadejte HR Forum.



Chcete si časopis koupit?
Napište na info@pmf-hr.com

Vyzkoušejte na
hrforum.munipolis.cz



Vážené čtenářky a čtenáři, členové a příznivci People Management Fora,

Letošní léto nám přineslo nejen krásné počasí, ale také netradiční místo našeho Letního setkání personalistů. V příjemné atmosféře na palubě lodi Hamburg jsme se tak na pro-
jízďce po Vltavě při dobrém jídle a pití nejen dozvěděli, jak čelit nepravdivým informacím od kandidátů, ale navázali jsme i přátelství s kolegy, kteří za námi přijeli z Moravy.

V září jsme na oplátku vyrazili do Brna na naši každoroční moravskou akci HR Byznys Forum, letos na téma AI a digitalizace v HR pomáhá byznysu. Bavili jsme se kromě jiného i o tom, že AI je tady a ignorovat ji nebo se jí vyhýbat není skutečným řešením ani možností. Je zapotřebí se zamyslet, v jakých oblastech nám AI může pomoci, jaká jsou rizika, jaké jsou právní i etické důsledky i jaké jsou výhody jejího používání. A také, že zaměstnanci budou potřeba stále, jenom nejspíš v jiných rolích.

A s nastalým podzimem tu máme každoroční HREA Summit, který letos přivítá rekordních více než 40 personálních projektů.

V listopadu je před námi Legislativní Forum, na kterém po letech diskuzí o připravované novele zákoníku práce již konečně budeme probírat její schválené znění i zákon o ochraně oznamovatelů.

A nechybí i oblíbené Exchange meetingy. Do Plzně jsme vyjeli za personalisty v Plzeňském Prazdroji. V Praze se pak v mBank dozvíme, jak pracují s ESG.

Těším se, že se na některé z našich akcí potkáme.



Eva Hejlová
viceprezidentka
a výkonná ředitelka PMF



Chcete být zkušeným HR manažerem?

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

Přehled termínů a témat

1. modul 11. 10. 2023

- Strategická role HR v podnikání, nová organizace HR oddělení
- Interní komunikace, firemní kultura

2. modul 24. 10. 2023

- Digitalizace v HR procesech, použití AI
- Práce s HR daty, finanční analýzy, HR controlling

3. modul 8. 11. 2023

- Psychologie pro manažery
- Vyjednávání, řešení konfliktů, jednání s odbory

4. modul 22. 11. 2023

- Nové trendy ve vedení lidí (hybridní týmy, flexibilní úvazky, kontraktoři)
- Moderní způsoby rozvoje zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a talent management

5. modul 13. 12. 2023

- Řízení výkonnosti, odměňování a benefity
- Pracovní právo v praxi HR manažera

6. modul 13. 1. 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: katerina.stefanova@pmf-hr.com

20

Krise nám dala šanci vstoupit do nové budoucnosti skla

Libor Sehnal, personální ředitel
AGC Flat Glass



16

Partnerství mezi manažery a HR je klíčové



30

Jak ztratit kandidáta v deseti krocích



48

Dobrá paměť je základem úspěchu

7 Právní poradna

8 Trend v péči o zdraví:
Od hašení požáru
k řízení odolnosti

32 Nový zaměstnanecký
benefit: Sdílená kola

34 Elena Milfortová: Nikdo
pro mě není pouze číslo

38 Whistleblowing
v kontextu ochrany
osobních údajů

40 Plavba na lodi je zážitek
i škola rozhodování
pro manažery

44 Důraz na flexibilitu
a diverzitu přitáhne
víc kandidátů

52 Jak se připravit
na ESG směrnici?

54 Projekt RPO pomáhá
s nábořem specialistů

hr forum

VYDAVATEL

People Management Forum, z.s.
Vítkova 244/8, Praha 8, 186 00
T: + 420 774 289 996, E: info@pmf-hr.com
www.hrforum.cz

REDAKCE

Vítkova 244/8, Praha 8, 186 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

OBÁLKA

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

SAZBA

Marta Arden
T: + 420 776 350 391, E: marta.arden@seznam.cz

PŘEDPLATNÉ

ČR: 1 600 Kč (1 760 Kč včetně DPH) ročně
Slovensko: 66 EUR ročně
Časopis vychází v tištěné i online podobě
Informace o předplatném: Kateřina Štefanová
T: + 420 723 465 025, E: katerina.stefanova@pmf-hr.com
www.hrforum.cz/služby/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, 155 00 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 18. 10. 2023
ISSN 1212-690X



Na obálce

Jako hrdý patriot místního fotbalového klubu nás Libor Sehnal pozval na fotografování také na fotbalový stadion.
Foto Johana Kratochvíla



Milí čtenáři,

žijeme v době překotných změn ve všem kolem nás, ale i v nás. Rozvoj technologií a neustálé využívání mobilů nás mohou vést k novým závislostem.

Sociologové, psychologové i psychiatři hovoří o technostresu, který je důsledkem naší přehnané závislosti na moderních technologiích a mobilech. Podle průzkumu Mendelovy univerzity, který se zaměřil na dopady technostresu, jsou projevy technostresu například nespavost, nomofobie neboli fobie vycházející ze závislosti na vlastním mobilním telefonu a z obav, že ho nebudeme moci používat. Dále je to strach, že nestihneme vnímat všechny informace, které se objevují v kyberprostoru. Jsme závislí i na sociálních sítích, které nás zahlcují informacemi a kradou nám soukromí. Také úzkost ze ztráty soukromí patří k dalším projevům technostresu.

Co s tím? Změnit životní návyky a životní styl. Neusínat s mobilem na nočním stolku, vypínat počítače ve volných dnech, preferovat přírodu, pohyb, dopřávat si „obyčejné“ radosti – být s lidmi, mezi nimiž je nám dobře a s nimiž žádné technologie a mobily nepotřebujeme. Firmy by měly respektovat soukromí zaměstnanců a neobtěžovat je emaily, telefonáty nebo SMS po pracovní době, o víkendech a dovolených.

Alena Kazdová
šéfredaktorka

Letní setkání personalistů 2023

AKCE PMF Naše pravidelné letní setkání personalistů, které jsme již několikrát pořádali na zahradě u sídla PMF v Karlíně, jsme letos chtěli udělat jinak. A tak jsme se při jeho přípravě nechali inspirovat akcí, kterou pořádají moravští personalisté na brněnské přehradě. Spojili jsme síly a společně s Lucií Haluškovou z komunitní platformy HR mezi řádky, jsme pro personalisty z Čech i Moravy uspořádali akci HR na Vltavě. V srpnu jsme tak na palubě lodi Hamburg přiví-



tali bezmála 60 hostů, kteří se nelekli tématu HR v roli detektiva. Na úvod nám Petr Moroz ze společnosti Scaut ukázal „HRozby v HR – jak chránit firmu a ještě k tomu ušetřit peníze“. Během přednášky jsme se dozvěděli, že je důležité ověřovat si pravdivost informací, které nám dodá kandidát před nástupem a jak díky této v zásadě detektivní práci je možné firmě ušetřit peníze i starosti s plněním regulatorních požadavků.

Následně účastníci dostali detektivní úkol vypatrat, které z ukázkových dokumentů nejsou pravé a kdo je tedy na lodi padouchem.

Během plavby nám také naši partneři, společnosti Tymbee, TLC, Scaut, Limetee, ImageLab, Health+ a Edenred, předvedli, co zajímavého mohou personalistům nabídnout.

Teplé letní počasí, příjemné posezení na palubě lodi, nečekané výhledy na břehy Vltavy, dobré jídlo a pití, to vše provázelo přátelskou atmosféru mezi našimi hosty, kteří se tak spolu na konci akce jen neradi loučili.

Přichází nová platforma Happiness Management

WORK-LIFE BALANCE Vznikla nová odborně vzdělávací platforma Happiness Management, která pomáhá firmám řídit spokojenost a štěstí lidí v pracovních prostředích, a správně nastavit firemní kulturu. Stojí za ní dvojice expertek na řízení výkonnosti ve firmách, Hana Salačová Svobodová a Andrea Srbová, které díky své dlouholeté praxi pomáhají firmám nastavit jejich pracovní prostředí a nastavit správnou nabídku hodnot pro zaměstnance, Employee Value Proposition.

Stále se častěji řeší téma spokojenosti v práci a správného work-life balance. Více lidí si všímá toho, zda nastavení a přístup od firmy je ta-

kový, jaký si pro sebe představují a jaký jim zapadá do jejich vlastních očekávání. Tomu všemu se dá z pozice firmy jít naproti.

Podobné otázky si pokládají i firmy, jen z druhého konce. Často řeší, jak se vypořádat s nesouladem u jednotlivců či týmů a jak správně nastavit očekávání, aby firma měla výkon a výsledky takové, jaké si přeje. Mnoho z těchto nehmataitelných faktorů se schovává pod pojmem firemní kultura, která je branou k tomu správně řešit a řídit spokojenost všech zúčastněných v rámci jedné organizace. Využívají k tomu nástroj zvaný Employee Value Proposition, zkráceně EVP.

Posila pro McDonald's

LIDÉ Tereza Trepáčová se stává ředitelkou lidských zdrojů – Chief People Officer pro mezinárodní řetězec rychlého občerstvení McDonald's pro nově sloučené trhy v České republice, na Slovensku a Ukrajině

V této roli bude Tereza zodpovědná za řízení strategie společnosti v oblasti lidských zdrojů a firemní kultury a povede všechny iniciativy v oblasti change managementu zaměřené na harmonizaci procesů napříč trhy, zvýšení angažovanosti a rozvoj talentů centrály, sítě franšizantů i vlastních restaurací.



Tereza do této funkce přináší bohaté zkušenosti získané během více než 15 let ve vedení lidských zdrojů v různých odvětvích, včetně FMCG, maloobchodu a marketingových služeb, zejména z pracovních zkušeností ve společnostech jako Philip Morris International, Ahold Česká republika a POS Media Group.

I po novele zákoníku práce budou „dohodáři“ pro zaměstnavatele výhodní

PRÁVO Jenom třetina firem má v plánu propustit zaměstnance, kteří pracují na základě dohod mimo pracovní poměr, poté, co pro ně budou méně výhodní v důsledku novely zákoníku práce. Ukázal to rychlý online průzkum personální agentury Předvýběr.CZ mezi stovkou stálých respondentů z řad majitelů, ředitelů a personálních šéfů firem. Naopak 44 % zaměstnavatelů míní, že i po zpřísnění pravidel pro ně budou

dohodáři přínosem, zbývající pětina firem novelu nepovažuje za zásadní změnu. „Zaměstnavatelé reagují pragmaticky. Utažení pravidel nepatří mezi kroky, kterými by vláda podporovala trh práce. Nicméně zájemců o práci je už několik let katastrofický nedostatek, takže se firmy snaží nabírat kohokoli, kdo je ochotný pracovat,“ komentuje výsledky průzkumu František Boudný, ředitel Předvýběru.CZ.



Joel Minden: Techniky pro zvládání úzkosti Tříkrokový program

KNIHA Ničí vám úzkost život? Máte někdy pocit, že jste lapeni v bublině strachu a paniky? Úzkost může přijít kdykoli a kdekoli, proto potřebujete jednoduchého a přístupného průvodce, který vás provede nepříjemnými situacemi. Přestanete se vyhýbat lidem, místům a věcem, které ve vás vyvolávají úzkost, a začnete opět žít plným životem.

V knize najdete praktický a návodný tříkrokový program založený na kognitivně-behaviorální terapii. Naučíte se v něm, jak reagovat na úzkostné myšlenky, na životní výzvy a snášet nejistotu, kterou přináší život. A až budete připraveni, dokážete vystoupit ze stínu, ve kterém jste se vinou své úzkosti ocitli.

Vývojářské pozice jsou stále nejžádanější

TRH PRÁCE Největší zájem budí mezi uchazeči o práci ve startupech vývojářské pozice. Hlásí se na ně třetina uchazečů kariérního portálu StartupJobs. Nejčastěji, v 16 % případů, se vývojáři hlásí na pozice frontend kodérů, necelestých 15 % pak hledá pozice backendové. Třetí místo u uchazečů obsadilo testování, na které se hlásí 10,66 % zájemců. Dva obory od počátku roku zaznamenaly silný růst zájmu uchazečů – o 70 % vzrostla poptávka po pozicích v AI a asi pětinasobně stoupl zájem o no-code pozice.

„Asi třetina všech našich uchazečů hledá vývojářské pozice. Každý měsíc jsou to vyšší tisíce zájemců. Ti se přitom v průměru hlásí na čtyři pozice. Jsme svědky obrovského rozmachu umělé inteligence, která se od začátku roku rozšířila snad do všech segmentů, ve kterých si ji dokážeme představit. Tomu odpovídá citelný nárůst poptávky po tomto odvětví. Ta jen letos vzrostla o 70 %. Firmy mají nyní vynikající příležitost využít tohoto zájmu uchazečů a stát se early adopters této technologie,“ komentuje Filip Mikschik, zakladatel a CEO StartupJobs.



KALENDÁŘ

říjen/listopad

25. 10.

Představení vzdělávací platformy FranklinCovey

26. 10.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

HREA SUMMIT

Představení HR projektů roku 2023 a vyhlášení vítězů

Spojka Karlín, Praha 8

7. 11.

Jak vysvětlit složitou věc jednoduše

Školící místnost Interquality, Počernická 96, Praha 10

14. 11.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

EXCHANGE MEETING V MBANK

ESG: Od povinnosti k příležitosti

23. 11.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

LEGISLATIVNÍ FORUM 2023

MŠMT, Karmelitská 7, Praha 1

Brněnský Honeywell láká HR kampaní: Tvoje myšlenky obletí svět

KAMPAŇ Kam se dá doletět z Brna? Třeba do Phoenixu, Šanghaje, Toulouse nebo do Mexico City. Takové je poselství podzimní HR kampaně společnosti Honeywell, která má v Brně největší výzkumné a vývojové centrum v celém regionu střední a východní Evropy. Už dnes v České republice zaměstnává zhruba tisíc inženýrů, jejichž inovace den co den mění svět letecké dopravy, dronových či vesmírných technologií nebo budoucnost městské mobility. A díky plánovým investicím hledá další „mozky“ pro výzkum a vývoj.

Právě oblast letectví, tedy svět neomezených možností a rychlého transferu myšlenek a inovací napříč planetou, jsou motivy kampaně, kterou pro Honeywell připravila strategicko-kreativní agentura AETNA.



Tříměsíční intenzivní kampaň má za cíl upozornit zejména inženýry na výhody práce pro globálního lídra v oblasti leteckých a vesmírných technologií a zároveň společnost, která pravidelně patří do žebříčku Fortune 500. Zároveň má vysvětlit, že právě v Brně se technologie budoucnosti skutečně vyvíjejí. „Mnoho velkých společností má v České republice spíše různá výrobní nebo servisní centra. Oproti tomu Honeywell se v Brně zaměřuje na inovace. Řešíme projekty v oblasti řízení letu, systémů pro řízení a ovládání letadel, systémy pro alternativní navigace. Vyvíjíme navigaci pro obor městské letecké mobility, aby se v budoucnu drony či létající taxíky mohly pohybovat a přistávat v hustě zastavěných oblastech. Představili jsme vlastní černé skříňky pro letadla, vyvíjíme kokpity a jejich ovládání pomocí dotykových obrazovek, jsme hlavním centrem pro využití vodíkového pohonu v letectví,“ popisuje Michal Závišek, General Manager Honeywell Technology Solutions CR.

Penny testuje virtuální technologie pro školení svých zaměstnanců

TEST Pilotní projekt diskontního řetězce PENNY má otestovat budoucnost a zefektivnění školení nových zaměstnanců. Díky virtuální realitě bude školicí proces pro nové zaměstnance efektivnější a atraktivnější.

Jedním z moderních způsobů školení je i virtuální realita. Kromě efektivního způsobu učení tak přináší také snížení stresu zaměstnanců. PENNY od této technologie očekává výrazné zvýšení efektivitu školicího procesu zaměstnanců.

Loajalita vůči zaměstnavatelům je v ohrožení

PRÁVO Po čtyřletém nezákonném trestním stíhání se český občan domáhal vůči státu náhrady ušlého příjmu, který měl získat v nové pracovní pozici. Po druhém odvolání a celkem deseti letech, kdy se poškozený expert před důchodem domáhal spravedlnosti, mu soud pravomocně přiznal náhradu majetkové újmy ve výši přes 6,5 milionu Kč. Tu letos v červnu stát zaplatil. Jak upozorňuje advokátní kancelář Polverini Strnad, která poškozeného zastupovala, jedná se o nejvyšší částku, která byla dosud z tohoto titulu náhrady škody nakonec přiznána.

„Zkušený odborník před důchodem přišel díky nezákonnému trestnímu stíhání o možnost nástupu do nové pracovní pozice a jeho kariéra se tak zhroutila. Přestože nyní uzavřený soudní spor představuje obrovský úspěch a nejvyšší částku, kterou soudy u těchto sporů při-

znaly, situaci poškozeného to narovná pouze částečně. Podobné případy totiž mají zásadní dopad na osobní i pracovní život. Po celou dobu byl dotčený ve stresu a naprosto mu to tak zničilo nejlepší období života, kdy byl na vrcholu kariéry a měl nejvíce zkušeností,“ říká advokát Pavel Strnad z AK Polverini Strnad, který poškozeného zastupoval.

Trestní stíhání bylo zastaveno s odůvodněním, že se nejednalo o trestný čin. Protože ale bylo zahájeno právě v době, kdy poškozený úspěšně absolvoval výběrové řízení na expertní pozici, tak s ním daná firma jednání o nástupu do nové funkce ukončila – a to z důvodu trestního stíhání.





O práci na dálku se strhl celosvětový boj

HOMEOFFICE Firmy a zaměstnanci nyní svádějí boj o to, v jaké míře a zda vůbec zůstane práce na dálku zachována. Zaměstnanci, šéfové firem a finanční ředitelé hledají novou rovnováhu mezi časem stráveným prací na dálku (home office) a časem v kanceláři. Nesoulad mezi představou jedněch a očekáváním druhých může být důvodem k rozvázání pracovní smlouvy nebo odmítnutí nabídky práce. Tvrdí společnost Stanton Chase, která se zabývá hlavně vyhledáváním vrcholových manažerů.

„Šéfové firem ve světě i v ČR přitvrdili a dávají zaměstnancům nůž na krk. Buď se vrátíte do kanceláře, nebo si hledejte novou práci,“ tvrdí Jozef Papp, Managing Partner pražské kanceláře Stanton Chase. „Stejně tvrdí jsou i zaměstnanci: bez možnosti práce na dálku nemají o nabízenou pozici zájem. Bez nabídky home office nového člověka nepřitáhnou.“ Šéfové tlačí

lidi zpět do kanceláří, protože podle nich klesla produktivita a kvalita práce, zaměstnanci nemají tolik šancí ke spontánní spolupráci, mentorování a vytváření sociálních vazeb.

Velké společnosti se snaží nalákat zaměstnance zpátky do kanceláří nadstandardními úpravami prostor pro zdravou kancelář nebo doplňkovými službami: kadeřník v práci, pečovatelská služba, domácí zvířata, přestávky v herně, snídaně nebo svačina zdarma... Nemažou roli hraje socializace, lidé chodí za lidmi a kvůli vztahům do práce. Flexibilitu narušuje i zastaralá legislativa, v jejíž složitosti a nepřehlednosti je EU přeborníkem.

Proti přáním šéfů, aby se zaměstnanci co nejvíce vrátili do kanceláří, jsou však velmi často jejich vlastní finanční ředitelé. Ti by nejraději zredukovali výměru kanceláří, jejichž obsazenost je často na čtvrtině až polovině kapacity, na minimum, aby snížili náklady.

Víte, kolik je 11 + 35?



Odpovídá Mgr. Klára Gottwaldová, MBA, advokátka

Správně. 46.

A víte, že na jaře došlo v rámci EU k soudnímu rozhodnutí, které říká, že k nepřetržitému odpočinku v týdnu je potřeba přičíst i nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami? A víte, že díky tomuto soudnímu rozhodnutí se i tato problematika dostala do zákona, který novelizuje zákoník práce mimo jiné ve vztahu k tzv. home-office či dohodářům?

V praxi zaměstnavatelé odpočinky aktuálně nastavují tak, že nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami zahrnují do nepřetržitého odpočinku v týdnu. Nicméně EU má na to jiný názor. Ta jednoznačně říká, že členské státy přijmou nezbytná opatření, aby každý pracovník měl nárok na minimální denní odpočinek po dobu 11 po sobě jdoucích hodin během 24 hodin a dále že členské státy přijmou nezbytná opatření, aby za každé období sedmi dnů měl každý pracovník nárok na minimální nepřetržitý odpočinek v délce 24 hodin a navíc jedenáctihodinový denní odpočinek.

Novela zákoníku práce tedy zpřesňuje právní úpravu tak, aby se nepřetržitý odpočinek nevymezoval jako odpočinek mezi směnami, ale jako denní, protože rozhodujícím kritériem pro poskytování tohoto odpočinku je cyklus 24 hodin po sobě jdoucích.

Co se pak nepřetržitého odpočinku v týdnu týče, tak novela přináší to, že tento odpočinek musí být zaměstnanci poskytnut, nejen naplánován = rozvrhnut. A s ohledem na závěry Evropského soudního dvora a rovněž tak s ohledem na to, aby v praxi nedošlo k naplnění výše zmíněného „11+35=46“, dochází k takové změně, že zaměstnavatel je povinen v rámci týdne zaměstnanci staršímu 18 let poskytnout nepřetržitý odpočinek v trvání alespoň 24 hodin spolu s nepřetržitým denním odpočinkem (24+11=35).

A závěrem ještě podstatná informace, kdy shora uvedené vstupuje v účinnost. Na rozdíl od většiny novelizovaných věcí vstupuje právní úprava týkající se odpočinků v účinnost až od 1. 1. 2024.

Trend v péči o zdraví: Od hašení požáru k řízení odolnosti

Jana Peclová je psychiatryně a psychoterapeutka, zakladatelka spolku Collo, který se zaměřuje na péči o duševní zdraví. Tomáš Mixa, ergonom a fyzioterapeut, založil společnost Zdravý podnik a ve firmách se zabývá péčí o fyzické zdraví a ergonomií na pracovišti. Jana a Tomáš se před třemi lety rozhodli nabízet své expertní služby firmám společně, protože se domnívají, že komplexní přístup ke zdraví, který zahrnuje jak podporu fyzického, tak duševního zdraví, přispěje k tomu, aby firmy měly zdravé, výkonné a spokojené zaměstnance. Firmám to přinese snížení nemocnosti a fluktuace.

Vytvořili jste společný projekt Držák, co si pod tím máme představit?

Jana: Držák pokrývá ergonomické, fyzioterapeutické a psychoterapeutické potřeby dané firmy, s níž spolupracujeme. Nejprve ve firmě uděláme analýzu, co firma a její různé skupiny zaměstnanců v daných oblastech potřebuje, pak vytipujeme konkrétní skupiny zaměstnanců, např. podle věku, profese, pozice a typu práce (výroba, IT) genderu apod., a cíleně na míru ošetříme jejich potřeby v oblasti ergonomie, fyzioterapie a psychoterapie. Uplatňujeme tedy diverzní přístup, protože samozřejmě jiné potřeby mají třeba lidé patřící do sendvičové generace, rodiče malých dětí, mladí muži na home office nebo pracovníci na výrobních linkách nebo v administrativě atd.

Jaký je zájem o komplexní přístup tohoto typu?

Tomáš: K podpoře zdraví přistupují manažeři rozdílně. Někteří si myslí, že pracovní neschopnost, fluktuace a spokojenost se nedá řídit nebo ovlivnit, takže to nechávají být. Jiní, a těch přibývá, chtějí v oblasti zdraví něco dělat, protože chápou, že tak lze nemocnost a fluktuaci efektivně řešit, a ti se nám právě ozyvají.

Jaké trendy v oblasti duševního zdraví a fyzioterapie nyní vnímáte?

Jana: Díky globálním událostem jako COVID-19, válka, změna klimatu či energetická krize se v posledních letech ve světě práce odehrálo mnoho změn, které měly přímý vliv na způsoby práce, pracovní prostředí, pracovní vybavení, organizaci práce i na samotnou pracovní sílu. Jde například o rozvoj digitalizace, kolaborativní robotiky, práci z domova, flexibilní formy práce a další. Pracovníci čelí novým situacím a ve zvýšené míře se potýkají nejenom se stávajícími psychosociálními riziky, ale i s novými, doposud nepopsanými,

a jsou nuceni přijímat nové chování i návyky, a to vše s nemalými dopady na jejich duševní i fyzické zdraví.

Objevují se nové problémy jako například únava ze soucitu, syndrom vyhoření, nutkání pracovat nadměrně, postcovidový syndrom a další. Narůstá počet psychosomatických potíží, úzkostí, depresi.

V krizích se jasně ukázalo, že zdravý zaměstnanec je výkonný zaměstnanec, a také **ODOLNÝ** zaměstnanec, který se umí o sebe dobře postarat, má správné návyky, zvládá změny, na kterého se společnost může v dobách krize spolehnout.

Podle nás skončila doba, kdy se o lidi pečovalo hlavně prostřednictvím benefitů – když jsme na tom dobře, můžeme si dovolit dát zaměstnancům dobrou stravu, více volna, nějaký ten



kurz či péči fyzioterapeuta. Nyní ale žijeme v době, kdy je třeba začít péči o zdraví a posilování odolnosti ŘÍDIT. Trendem je přejít od hašení problému k řízení zdraví.

Tomáš: Novinkou v mé oblasti je postcovidový syndrom. Projevuje se únavou, lidé se zadýchávají, takže ve fyzioterapii často řešíme zlepšení dýchání. Dále jsou to bolesti zad nebo hlavy, přetíženost rukou, proto se hodně věnujeme ergonomii. Vždy jsme jako fyzioterapeuti řešili, že se lidé málo hýbou. Home office nedostatek pohybu ještě umocnil. Někteří zkrátka zůstali v režimu z covidu, nehýbají se, nesportují, sedí doma v pyžamu, jídlo si nechávají dovážet. Těm ordinujeme změnu životního stylu, více pohybu a vybíráme takový druh pohybu, který jim nejvíc vyhovuje, aby získali motivaci se hýbat.

Hovoříte o nedostatku pohybu, protože lidé pracují z domova. Může s tím něco udělat manažer?

Jana: Šéf nebo HR manažer má vědět, co jeho lidé dělají a jak se mají, ať jsou doma nebo v práci, a měli by pracovní podmínky ovlivňovat. Toto je ve spolupráci s firmami pro nás velmi důležitý bod. Zároveň klademe v našich programech důraz na self care – péči o vlastní zdraví, tím, že klientům pomáháme vytvářet návyk, aby sami pečovali o své zdraví a fungovali v pracovním režimu, který je zdravý. Základem pro to jsou tři věci: zdravé jídlo, dobrý spánek, pohyb. Ve firmách o těchto věcech hovoříme a pořádáme workshopy, kde vysvětlujeme, co zahrnuje péče o zdraví a jak si zdravý pracovní režim nastavit.

Co byvá impulsem k tomu, aby si vás firmy pozvaly?

Tomáš: Je to různé. Zvou si nás např. na doporučení zaměstnanců, nebo reagují

Trendem v přístupu ke zdraví je, že péče o zdraví nemá být benefit, ale řízený projekt, který má svého manažera.



Jana Peclová, psychiatryně, terapeutka, koučka, zakladatelka spolku COLLO

na naši reklamu či propagaci, kterou děláme společně se Státním zdravotním ústavem. Jeden z častých důvodů bývá také nadměrná pracovní neschopnost či práce v riziku. První krok, když do firmy přijdeme, je důkladně ji poznat, takže začínáme analýzou zdraví v té firmě. Zjišťujeme, jaký pracovní režim firma má, zda má home office, jak vypadá práce na výrobní lince, jak je zajištěna BOZP, jak je složen personál. Pak namyslíme program, který by měl pracovní podmínky zlepšit a ulevit lidem od případné bolesti. Tedy hasíme požár, který objevíme, a pak nastavujeme preventivní program, který má lidem v budoucnu od bolestí ulevit. V rámci toho např. upravíme pracovní režim, nastavíme nově ergonomii pracoviště, odstraníme lidem nezdravé pracovní návyky nebo doporučíme i změnu v komunikaci.

Daří se vám v lidech vypěstovat udržitelný návyk péče o vlastní zdraví?

Jana: To je základní princip celého našeho snažení, prosakuje do všech našich aktivit.

Jak dlouho trvá, než lidem péče o zdraví přejde do krve?

Jana: Jako u každého nového návyku, to znamená měsíce i roky. Současně platí, že když už máte vážný zdravotní problém, nebo prožijete krizi, jste namotivován k návyku lépe. Příklad: člověk s infarktem často přestane kouřit ze dne na den.

Tomáš: Stává se, že lidé si terapii s námi několikrát vyzkouší, zjistí, že jim to pomůže, a tak přecházíme do druhého kola, do self care, kdy lidé už mají motivaci v terapii pokračovat sami, a učí se potřebné cviky.

Jak vás vnímají lidé na pracovišti?

Tomáš: Ozývají se různé názory, někdy i to, proč firma investuje do takových blbostí, ať nám dá raději stovku a my už si to užijeme lépe. Pokud ale chce firma snižovat pracovní neschopnost, fluktuaci a rizika na pracovištích, je to potřeba řídit. Takže nejdřív se setkám s mistrem, tomu vysvětlím, proč tam jsme. Mistr to předá lidem, pak jdeme za lidmi, ti už jsou na to připraveni a fyzioterapie může startovat.

Jana: Dnes už nespočívá péče firmy o zdraví lidí v tom, že jim koupí fyzioterapeuta nebo pár masáží jako benefit. Péče o zdraví je komplexní projekt,

kteřý musí mít svého manažera, někde je to HR manažer, někde BOZP manažer nebo wellbeing manažer, musí mít marketing a strategii. Ať si to vezme na starost kdokoliv, měl by si uvědomit, že jde o zavádění změny, proto to musí mít promyšlené a musí to řídit jako projekt, mít cíl, rozpočet, měřitelné výsledky a tým lidí, s nimiž ten projekt bude dělat.

Rozhodně by to nemělo být tak, že si wellbeing manažer/ka řekne, že něco udělá pro duševní zdraví lidí, a náhodně něco jednotlivého vymyslí, třeba budeme všichni cvičit jógu. To jsou vyhozené peníze. Trendem v přístupu ke zdraví je, že péče o zdraví nemá být benefit, ale řízený projekt.

Jaké metody nejčastěji používáte ve své práci? Jaké jsou ve vašem oboru novinky?

Tomáš: K péči o fyzické zdraví přistupujeme dvojím způsobem. První je ergonomie, musíme dát do pořádku pracovní prostředí. Navštívíme dané pracoviště, zanalyzujeme a změříme důležité parametry. Pak doporučíme návrhy na zlepšení a na těch změnách se podílíme. Když toto dáme do pořádku, tak jdeme na fyzioterapii a v ní používáme řadu různých technik.

Ve výrobě často řešíme ruce zaměstnanců – karpální tunely, zánět šlach, tenisový loket. Na to máme velice dobré techniky, jako je třeba flossband, kineziotape. Vyvinuli jsme Ergobody aplikaci (www.ergobody.cz), kam zapisujeme zdravotní data zaměstnance, kterému podle nich na míru připravíme videonávody doporučených cviků, aby měli zaměstnanci přesný podklad pro cvičení doma, či u stroje.

Využíváme také různé přístroje, např. léčebný ultrazvuk, který podporuje regeneraci nervu. Nebo Redcord, což je systém

lan a popruhů, které člověku umožňují cvičit s vlastní vahou těla. Elastická lana tělo nadlehčují a umožňují tak aktivovat svaly oslabené a zároveň snížit aktivitu svalů přetížených. Pomocí Redcordu lze cvičení přesně dávkovat dle aktuálního stavu klienta a jeho individuálních možností.

Jana: U mně je novinkou zejména množství různých aplikací pro duševní zdraví. Pak také nová psychofarmaka pro nemocné a nové typy psychoterapií. Vývoj jde ohromně dopředu.



Tomáš Mixa, ergonom a fyzioterapeut, zakladatel společnosti Zdravý podnik



Stres se na tělesné schránce odráží. Chodí k nám lidé ztuhlí, napnutí právě vlivem stresu. Musíme je uvolnit, rozhýbat a zároveň zjistit, z čeho ten stres pramení.

Důležitá je důvěra, aby vám lidé z firmy věřili, že údaje o jejich zdravotním stavu nepředáte dál, jejich šéfům. Jak je toto ošetřeno?

Tomáš: To je klíčové, abychom získali důvěru lidí. My jsme třetí strana a data, která při terapii zjistíme, jsou důvěrná, něco jako lékařské tajemství. Firmě dodáváme anonymizovaný a souhrnný report, pouze výčet, kolik např. se v týmu vyskytlo karpálů nebo problémů s krční páteří apod. Tím upozorňujeme zaměstnavatele, na co se v péči o zaměstnance má v budoucnu zaměřit.

Jana: Dáváme zpětnou vazbu s doporučením, co by měl zaměstnavatel v oblasti zdraví dělat. Týká se třeba i zdravého jídelníčku v jídelně nebo kantýně, ale někdy i podezření z šikany nebo vyhoření či návrhy k zlepšení komunikace. Udáváme statistická čísla, ne jména.

Jaké strategie v oblasti zdraví doporučuje Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví (EU OSHA)?

Jana: EU OSHA vydala novou výzvu do roku 2025 ohledně psychosociálních rizik, která říká, že změny ve světě práce a nedávné celosvětové události zhoršily stávající psychosociální rizika a přinesly další nová psychosociální rizika, která je třeba vzít v úvahu při ochraně duševního i fyzického zdraví pracovníků. Tato situace skýtá zároveň příležitost změnit přístup v této oblasti. Doporučuje zaměřit se na řízení podpory zdraví a možnosti snižování rizik.

Pro úplnost dodávám, že podle průzkumu EU OSHA až 60% všech nepřítomností na pracovišti ze zdravotních důvodů lze přisuzovat psychosociálním rizikům a vysokému pracovnímu stresu. Zpráva z roku 2018 uvádí, že problémy s duševním



Prevence stresu zahrnuje i cílenou fyzioterapii.

zdravím trápí přes 84 milionů Evropanů. To se pochopitelně odráží i ve výdajích EU na léčbu duševních onemocnění, které přesahují 4 % HDP, což je přes 600 miliard eur. Podle Světové zdravotnické organizace (WHO) se až každý čtvrtý člověk někdy v životě setká s problémy v oblasti svého duševního zdraví.

Vy oba řešíte ve své práci s lidmi důsledky stresu. Jak to vypadá se stresem na pracovištích?

Jana: Práce se stresem je pro nás otvírákem do všech prostředí, i tam, kde se o zdraví vůbec nepečuje. Často začínáme u firem, kde není konkrétní zakázka, tím, že se na nás obrátí o pomoc surčitým problémem, kterým většinou



8 kritérií, která tvoří základ zdraví.

bývá právě stres. Když jdeme do prostředí, kde se zdraví moc nevěnují, tak se vyplatí otvírat téma stresu. Děláme workshopy a na nich vysvětlujeme, jaké důsledky má dlouhodobý stres, a jak zvyšovat odolnost. Současně vysvětlujeme manažerům, co mohou oni ve firmě pro své lidi udělat, aby spouštěče stresu na pracovišti redukovali.

Tomáš: Stres se na tělesné schránce odráží. Chodí k nám lidé ztuhlí, napnutí právě vlivem stresu. Musíme je uvolnit, rozhýbat a zároveň zjistit, z čeho ten stres pramení. Janinou velmi silnou stránkou je, že v terapii umí pracovat nejen s jednotlivci, ale především s managementem, kterému dává užitečnou zpětnou vazbu, že musí změnit styl řízení, aby lidé nebyli pod tlakem a ve stálém stresu.

Někdy je možná lepší vzít si na terapii šéfa, aby pochopil, co dělá špatně, jak dostává lidi do stresu.

Jana: Jednoznačně. Například před lety jsem byla v prostředí, které bylo extrémně nezdravé a nátlakové. Každé nedělní ráno svolával manažer schůzky, účast na nich byla důkazem, že zaměstnanec je loajální a srdcař. Mně zavolali, když kvůli stresu vyhořivali, nespali, trpěli bolestmi zad a měli nadváhu. Po šesti letech jsem tam přišla a všichni byli v pohodě. Co se stalo? Jejich šéf má děti a s nedělními poradami přestal – změnily se mu priority.

Kolik firmy do zdraví svých lidí investují?

Tomáš: Pracovní neschopnost, rizikové pracoviště a fluktuace generují určité provozní vícenáklady. Ty se dají spočítat. Jsou firmy, které investují 5% částky z těchto vícenákladů a jsou firmy, které investují třeba 30%. Optimální procento k pokrytí těchto vícenákladů je však někde uprostřed okolo 20%. Takže firma, která má ve vícenákladech 1 000 000 Kč ročně, tak



když zainvestuje 200 000 Kč do správně zvolených míst, tak si tyto vícenáklady odstraní.

Jana: Přitom péče nemusí být drahá, např. zahrne analýzu, psychoterapii, workshop o tělesném zdraví. Někdy méně je více, ale vždy je třeba si věci rozmyslet, a nepodléhat moderním trendům z Instagramu.

Co by měla komplexní strategie podpory zdraví ve firmě zahrnovat?

Jana: Pokud chceme něco řídit, měli bychom tomu rozumět. Posunout se od pasivního přístupu k aktivnímu. Doposud se setkáváme s tím, že HR manažer se ptá lidí, co by chtěli za podpo-

ru zdraví, nebo jim něco nabídne podle svého nejlepšího přesvědčení, ale oni to nevyužívají. Zaměstnanci sami neví, co potřebují. Chtějí příjemný, odpočinek, relax, multisportku, ale to není to, co podporuje zdraví a odolnost, to je jen rozmazlování.

Tomáš: Je to tak, že se vymýšlí, jaké benefity lidem ještě dát, aby byla vyšší spokojenost. 95% zaměstnanců chce něco, co jim zvýší instantní štěstí, krátkodobý dopamin. Typicky poukaz na masáž, wellness. My se snažíme od toho oprostít. Nelze pouze hýčkat zaměstnance, je potřeba poskytnout službu, která mu zvýší štěstí, ale zároveň pozitivně ovlivní jeho dlouhodobé zdraví a výkon. Třeba tím, že ho zbavíme bolesti, ale současně s ním natrénujeme, co dělat pro to, aby se bolest nevrátila. Vždy dbáme na self care zaměstnance.

Firemní průzkumy spokojenosti a konkrétní požadavky zaměstnanců je potřeba vždy brát s nadhledem. Když zazní masáž, dejme fyzioterapii, když zazní nová židle, vyberme ergonomický trénink apod.

Jana: S Collem jsme dva roky edukovali o duševním zdraví v jedné velmi úspěšné firmě, která lidi rozmazlovala různými benefity. Dělali jsme tam workshopy na různá témata a postupně na nich účastníků přibývalo, lidi to zaujalo. Po nějaké době začali lidi sami chodit za manažery s návrhy svých témat, která je trápí, např. že vyhořívají. Sami si řekli, jak na sobě v duševním zdraví chtějí pracovat. Edukace jim rozšířila povědomí a motivovala je k péči o vlastní zdraví.

Jak se v péči o zdraví ve firmách lišíme od světa?

Jana: My máme ochranu zdraví zakotvenou v zákoníku práce, ale máme legislativně uznáno málo nemocí z povolání. A tím se lišíme od světa. Máme velmi přísná pravidla pro kategori-

zaci práci, ale ta už neodpovídá její rozvoji různých druhů práce. Naposledy se podařilo uznat jako nemoc z povolání karpální tunel, ale např. dopad práce na duševní zdraví se u nás nezkoumá jako choroba z povolání. Přitom třeba syndrom vyhoření je takto uznáván v několika zemích, např. v Německu nebo Litvě.

Uznání nemoci z povolání může v praxi fungovat jako negativní motivace. Zaměstnanec může manažerovi odmítnout dělat práci navíc za jiné kolegy nebo přesčas apod. s tím, že se odkáže na možnost, že může z přepracování spadnout do syndromu vyhoření. A to zafunguje, manažer se lekne, aby neměl problém, a zaměstnance přestane nutit, aby pracoval více, než má v pracovní smlouvě.

Tomáš: V práci máme na lidi vyšší nároky než jinde v zahraničí. Nadnárodní korporáty u nás narážejí na to, že kategorizace povolání je přísná, nebo že máme přísnější normy na riziková pracoviště než v zahraničí. Pokud jde o ochranu zdraví v práci, tak to zmiňuje v zákoníku práce paragraf 102: „Zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdravé neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodné organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům.“ V praxi se však setkávám s tím, že na některých pracovištích není předcházení rizikům dodržováno.

Dopad práce na duševní zdraví se u nás nezkoumá jako choroba z povolání. Přitom syndrom vyhoření je takto uznáván např. v Německu nebo Litvě.

Jak v oblasti péče o zdraví přistupovat k různým generacím na pracovišti?

Jana: Obecně mladá generace daleko více vyžaduje péči a daleko více se o své zdraví stará. Tělesné i duševní. Vyžadují to, chtějí to, mají to vysoko v hodnotách, na rozdíl od starší generaci. Mně se to potvrzuje na workshopech, kam mladí hojně chodí, mají zájem a jsou proaktivní v self care. Jsou i ochotnější na sobě pracovat než starší kolegové. Podstatné v práci je, aby několik generací umělo spolupracovat. Proto se musí vzájemně lépe poznat.

Trendem ve workshopech v posledních třech letech je téma mezigeneračních rozdílů. Lidi si tam dobře uvědomí, jak která generace vnímá práci, co očekává od své práce, jaké má hodnoty, jak se liší ve schopnosti zvládat stres, a že každá generace má jiný způsob a styl komunikace.

Lze určité generační rozdíly zaznamenat i ve fyzioterapii?

Tomáš: Určitě. Nedávno jsem byl v Třineckých železárnách na konferenci, kde se hovořilo o tom, že když mladí nováčci nastoupí do tvrdého prostředí železáren, jsou nemile překvapení z pracovní námahy a z toho prostředí. Myslím, že úkolem pro nás, ergonomy, fyzioterapeuty, psychoterapeuty, je pomoci mladým lidem v prvních týdnech onboardingu s adaptací. Měli bychom být u toho, abychom nováčkovi snížili bolest z namáhavé práce nebo ho povzbudili, že tu práci může dělat zdravěji, a naučili ho, jak to dělat dobře.

Jak pěstovat v lidech odolnost vůči změnám, které v práci tak rychle a neřízeně probíhají?

Jana: Stále více se ukazuje, že první dny v práci jsou pro mladou generaci velice důležité, člověk, který je tím provází,



Diagram úrovní péče o zdraví





Pyramida péče o zdraví
zaměstnanců



Péče v krizi



Péče o skupiny



Péče o všechny



musí tyto věci, o nichž jsme mluvili, vědět, aby to nebylo průvodcovství, které fungovalo před 20 lety. Je to o firemní kultuře, zda nováček vydrží.

Tomáš: Ve fyzioterapii se chytáme trendů, které se momentálně prosazují. Jeden z nich je chladová terapie, která zvyšuje fyzickou i psychickou odolnost. Když vidíme, že člověk je „rozměklý“, tak se mu tkáň skokem do studené vody stáhnou, zpevní. Dále je to tendence k pohybu – hledáme pro každého klienta individuálně tu nejvhodnější aktivitu.

Jana: My učíme lidi pracovat s myšlenkami. Řešíme, které myšlenky si mají zakázat, které povolit, děláme metakognice, abychom si uvědomili, jak přemýšlíme. Pracujeme s pocity, ošetříme ty špatné a trénujeme, jak se nevyhýbat situacím, které jsou nám nepříjemné. Technik je spousta, ale po každé musí být vše dobře vysvětlené, edukované, aby si člověk uvědomil, že je na něm, jak kvalitní život bude mít. Je to o práci na sobě a pro každého jsme schopni připravit individuální směsi fyzioterapie a psychoterapie, aby žil svůj život kvalitně.

Regenerace je také asi cesta k získávání odolnosti, ne?

Jana: Za mně jednoznačně. Dovednost regenerovat je nesmírně důležitá. I proto učím lidi, kteří se živí hlavou, najít si čas, kdy nemyslí, kdy vypnou hlavu, a věnují se třeba oblíbenému sportu, zahrádce, rodině apod.

Tomáš: Často v praxi zažívám, že když je člověk v práci manuálně zručný, dělá rukama, tak si pak přetěžuje ruce často i volném čase, kutí, buduje, staví... Pro dobrou regeneraci je ideální propojovat fyzickou zátěž s tou duševní. /

Partnerství mezi manažery a HR je klíčové



Manažeři jsou nezastupitelnou součástí firem v dnešním dynamickém korporátním světě. Nepředstavují pouze vůdce, kteří směřují své týmy k dosažení cílů, ale také formují podstatné pracovní prostředí, které je základem pro úspěch celé organizace. Aby vše fungovalo, jak má, je třeba synchronizovat a nastavit spolupráci mezi manažery a HR. Toto partnerství je klíčové.

Manažerskou roli je nutno chápat mnohem komplexněji než jako pouhé řízení a kontrolování pracovních procesů. Právě manažeři posouvají hranice vedení a motivaci kolegů na vyšší úroveň a tím vytváří atmosféru, v níž zaměstnanci prosperují a přinášejí zisk. Jejich kompetence zahrnují také strategické rozhodování, komunikaci a koordinaci, plánování a organizaci, a rovněž rozvoj lidí a řízení rizik. Stejně jako se firma neobejde bez HR, tak ani bez kvalitních manažerů se nebude posouvat dále.

Manažeři nejsou pouze prostředníky, kteří zajišťují, že pracovníci dosahují svých cílů. Jsou klíčovými postavami pro plnění širších firemních plánů, jejich role je mnohem komplexnější v hierarchii celé firmy. Jejich schopnost efektivně komunikovat, rozpoznávat a řešit konflikty, řídit zodpovědnosti a podporovat rozvoj zaměstnanců má významný vliv na udržení spokojenosti a loajality zaměstnanců, což zase podporuje celkový úspěch společnosti. Celý tento koloběh tvoří srdce (HR) a plíce firmy (manažeři a vedení). Vše musí být v harmonii a poté může firma vynikat mezi ostatními.

Manažer jako klíčový prvek organizace

Manažer má ve firmě klíčovou roli. Dobrý manažer musí vědět, co kdo v jeho týmu dělá, na čem pracuje,

být podporou týmu a motivátorem, na kterého se lze spolehnout. Je specialistou na řízení, ale určitě by měl mít řadu dalších dovedností. A jakou roli hraje HR ve vztahu k manažerům? Úkolem HR by mělo být zajistit, že manažeři jsou schopni plnit své role efektivně a že mají k dispozici nástroje potřebné pro jejich osobní i profesní rozvoj. HR nejen poskytuje manažerům vzdělávací programy zaměřené na klíčové dovednosti, ale je také partnerem, se kterým mohou manažeři konzultovat a hledat řešení v různých pracovních situacích. Zároveň musí zohledňovat potřeby manažerů v různých úrovních hierarchie společnosti, protože každá pozice má specifické výzvy a problémy.

Univerzální řešení, co by měl manažer umět, neexistuje. Zatímco nižší manažeři se často zabývají řízením jednotlivých zaměstnanců a jejich problémy, manažeři vyšších úrovní mají na starosti strategické plánování a rozhodování. Podstatné je, aby HR bylo schopno identifikovat a reagovat na různorodé potřeby manažerů a poskytovat jim podporu a nástroje, které jim umožní efektivně a s důvěrou řídit jejich týmy. K dosažení optimálního výkonu manažerů je klíčová práce HR, která nepodceňuje sílu koučinku, vzdělávání a individuální podpory.

Koučink manažerů: Rozvoj zevnitř

Koučink je jedním z pilířů rozvoje manažerů. Způsob, jakým mohou získat nové perspektivy a dovednosti, se stává neocenitelným nástrojem. Význam koučinku manažerů spočívá

v tom, že nenabízí hotová řešení, ale doprovází manažera k nalezení vlastních cest. Stačí pár minut, aby manažer měl možnost zastavit se, zamyslet se a přehodnotit situaci z jiného úhlu pohledu. Personalista musí umět vytvořit atmosféru otevřenosti a zájmu, která umožní manažerům skutečně se soustředit. Důležité je, že manažer nemusí tento proces absolvovat sám. Klidný hlas, kladení otázek a pozornost umožňují manažerovi skutečně vnímat a uvědomit si nové aspekty dané situace. Právě tyto nové perspektivy mohou být klíčem k nalezení nových řešení. V každodenní rutině se snadno ztrácí schopnost vidět věci jinak, což může bránit růstu a efektivitě. Prostřednictvím koučinku mohou manažeri překonat tento stereotyp a otevřít se novým možnostem.

Využití koučinku se ukazuje jako silný nástroj manažerů při řešení různých situací. Například, když se manažer potýká s konfliktem v týmu, kouč mu pomáhá získat hlubší pohled na problém, klade otázky, které vedou k pochopení kořenů konfliktu, a podporuje ho v hledání konstruktivních řešení. Koučink tak představuje podporu, která umožňuje manažerům být aktivními tvůrci řešení.

Koučink je však mnohem hlubší. Umožňuje manažerům se zastavit a zamyslet se nad situací či nad sebou samým v rychlém tempu korporátního prostředí. Uvolnění se od běžných povinností a soustředit se na vlastní myšlenky, je cenným způsobem, jak dosáhnout hlubšího porozumění situací.

Vzdělávání a školení: Rozvoj zvenku
Manažerské role jsou náročné a pro zvládnutí komplexních úkolů je důležité být vybaven správnými znalostmi a dovednostmi. Základ tvoří vzdělávací programy a školení zaměřená na



Podávání
zpětné vazby
je pro manažery
zásadní,
aby byli dobrými lidry
svých týmů,
dokázali posouvat
týmy dál a společně
mohli dosáhnout
očekávaných
cílů.

řízení lidí, komunikaci a leadership, které mají významný dopad na efektivitu týmů. Dále nesmí chybět školení na zpětnou vazbu, zvládání emocí pro lepší pochopení potřeb kolegů. Podávání zpětné vazby je pro manažery zásadní, aby byli dobrými lidry svých týmů, dokázali posouvat týmy dál a společně mohli dosáhnout očekávaných cílů. Možností vzdělávání je několik. Většinou jde proti manažerům čas. Je na každém, co komu vyhovuje, zda prezenčně nebo online.

Vždy bychom měli přihlédnout k senioritě manažera. Začínající manažer má jiné vzdělávací potřeby než manažer, který je na své pozici již 10 let. V některých firmách fungují tzv. vzdělávací „akademie pro manažery“, které připravují budoucí manažery do funkce. Školení jsou zaměřena od komunikačních a prezentačních dovedností přes delegování, zpětnou vazbu,

rozvoj emocionální inteligence atd. Často jsou to i nástupnické programy, kdy si firma připravuje člověka do top managementu firmy. Cílený rozvojový program může být řešením, jak obsadit některé pozice.

Individuální přístup: Cesta k úspěchu manažerů

Základem úspěšné práce s manažery je vždy individuální přístup. HR zde hraje roli osobního partnera, který poskytuje podporu šitou na míru. Personalizovaný přístup HR k manažerům znamená rychlé a efektivní řešení v hledání potřebných informací. Komunikace mezi HR a manažerem je klíčem k úspěchu. „Cesta je cíl“, pro manažery je HR cestou, jak dojít k cíli. Cesta manažera začíná jeho nástupem či povýšením, zahrnuje nejen seznámení s nástroji a prostředky, které podpoří jeho úspěch, ale také podporu, na koho se může v případě potřeby obrátit.

Práce s manažery vyžaduje mnohostranný a komplexní přístup. Koučink, vzdělávání a individuální podpora jsou třemi klíčovými složkami, které přispívají k rozvoji a efektivitě manažerů. Práce HR s manažery je základním stavebním kamenem pro udržení a posílení výkonnosti celé organizace.

Role manažerů má nezastupitelnou úlohu v dynamickém korporátním světě. Důležitost práce s manažery má stále větší prioritu. Efektivní manažerský tým znamená efektivní organizaci. Kvalitně vedený tým je schopen překonávat výzvy, dosahovat cílů a přinášet inovace. Rozvoj manažerů a investice do jejich schopností a dovedností má nejen vliv na jejich osobní kariéru, ale také na celkový úspěch a výkonnost společnosti. Práce s manažery není pouze investicí do jednotlivců, ale do budoucnosti celé firmy. /

Daňově optimální stravenky znamenají při valorizaci mezd více peněz pro zaměstnance i firmy

Jak kvůli dlouhodobě trvající vysoké inflaci valorizovat mzdy zaměstnancům a zároveň optimalizovat daňovou zátěž? To je otázka, kterou v současnosti řeší management leckterých firem. Je pro zaměstnance a firmy lepší variantou navýšení finanční odměny přímo do mzdy, nebo zvýšení příspěvku na stravenky? Spočítali jsme to a porovnali za vás. A lépe z toho vyšly stravenky. Zjistěte, kolik „peněz navíc“ díky nim získají firmy i jejich zaměstnanci.

Vysoká inflace za poslední rok a půl ve fungování firem leccos změnila. A v životě zaměstnanců také. Vyšší provozní a životní náklady vedou všechny ke stále většímu zvažování skutečně účelných finančních kroků. Firmy vnímají, že je třeba zaměstnancům valorizovat mzdy, ale zároveň hledají cesty, které pro ně znamenají rozpočtově odpovědná a daňově optimální řešení.

Aktuální hodnota daňově optimální stravenky je 194 Kč

Tuto situaci lze zčásti řešit využitím možností, které nabízejí tzv. daňově optimální stravenky. Nejvýhodnější forma valorizace mzdy je totiž zvýšení nominální hodnoty stravenek právě do výše daňově optimální stravenky. To je aktuálně 194 Kč. Zaměstnavatelé si tedy odečtou z daní nejvíce, když zaměstnancům pořídí stravenky právě v této hodnotě.

Firmy mohou svým zaměstnancům uhradit i vyšší částku, to už ale bez slevy na dani na straně zaměstnavatele, jedná se pak o nedaňový náklad.

Dvě třetiny zaměstnanců považují stravenky za žádaný benefit

Průzkum agentury Ipsos, který v srpnu 2023 provedlo Sodexo ukazuje, že dvě třetiny zaměstnanců by preferovaly navýšení mzdy o 1 000 Kč ve stravenkách oproti 740 Kč přímo do mzdy. Tato preference je stejná u respondentů, kteří stravenky mají, i u těch, kteří stravenky od svého zaměstnavatele nedostávají.

Dle průzkumu 8 z 10 zaměstnanců souhlasí s tím, že stravenky jsou důležitý benefit od zaměstnavatele, který jim přilepšuje k rodinnému rozpočtu. Oceňují, že jim zaměstnavatel dává něco navíc.

Stravenky pomáhají zaměstnancům zmírnit dopady zdražování

Dle průzkumu Ipsos pro Sodexo 7 z 10 dotazovaných zaměstnanců souhlasí s tím, že stravenky pomáhají zmírnit dopady zdražování potravin a nealkoholických nápojů. Zaměstnanci, kteří dostávají příspěvek ve formě stravenek, uvedli, že průměrně platí 16 % z ceny nákupů potravin právě stravenkami.

68 % zaměstnanců využívá stravenky alespoň jednou týdně k nákupu potravin v supermarketu nebo hypermarketu a 42 % platí stravenkami v restauracích, jídelnách, kavárnách a podobných podnicích.

Vnímaná hodnota stravenek může být vyšší než příspěvek zaměstnavatele

I když mnohým zaměstnancům na stravenky přispívají zaměstnavatelé jen zčásti, zaměstnanci mohou subjektivně vnímat jako benefit celou hodnotu stravenky.

To je velmi zajímavý psychologický efekt nad rámec praktických dopadů. U stravenky s hodnotou 194 Kč tedy už mnohdy část zaměstnanců prakticky neřeší, že 45 %, tj. 87,3 Kč doplatili sami ze své čisté mzdy.

Stravenky s sebou pro ně nad rámec toho ovšem nenesou další náklady. Zaměstnanec ze stravenek žádné daně ani pojistné neodvádí.

Stravenková karta ve spojení s cashbackem

může přinést zaměstnancům navíc až 5 500 Kč ročně

Stravenky přinášejí mnohé benefity nejen firmám, ale i zaměstnancům. Díky propojení stravenkové karty s platební kartou mohou lidé platit i vyšší částku, než kterou mají k dispozici ve stravenkách. Díky cashbackové službě Sodexo Peníze zpět navíc mohou získat až 5 500 Kč ročně. To jim pouhá finanční valorizace mzdy nepřinese.

Sodexo má aktuálně více než 400 000 uživatelů stravenkových karet a více než polovina z nich využívá alespoň jednu ze služeb Peníze zpět a Přidat bankovní kartu.

Valorizace mezd pomocí stravenek ušetří firmě i tisíce korun ročně u každého zaměstnance

Pro názornost si vše uveďme na praktickém příkladu. Tím bude shrnutí dat pro firmu o 10 zaměstnancích, kteří odpracují 21 dní nebo 21 směn v měsíci.

Budeme počítat s tím, že dostávají 55% příspěvek od zaměstnavatele na daňově optimální stravenku ve výši 194 Kč, tedy 106,7 Kč.

	Příspěvek do mzdy	Příspěvek do stravenek
Zaměstnavatel za měsíc zaplatí za příspěvek:	22 407 Kč	22 407 Kč
Zaměstnavatel za měsíc odvede na pojistném*:	7 574 Kč	0 Kč
Zaměstnavatel zaplatí za měsíc celkem:	29 981 Kč	22 407 Kč
Zaměstnavatel za rok uspoří:		90 883 Kč
Roční příjem zaměstnance se zvýší o:		6 991 Kč

*odvody sociálního a zdravotního pojištění

Jak by to bylo v případě firem s nižšími nebo vyššími stovkami zaměstnanců? Úspora zaměstnavatele by se pohybovala v částkách, které by jim umožnily investovat třeba právě do zaměstnanců ještě jiným způsobem.

Zjistěte, kolik byste díky využití daňově optimální stravenky mohli své firmě ušetřit vy. Informace najdete na webových stránkách [sodexo.cz](https://www.sodexo.cz).

KRIZE

nám dala šanci vstoupit do nové budoucnosti skla

Libor Sehnal letos oslavil 30 let svého působení ve společnosti AGC Flat Glass, z toho většinu let na pozici personálního ředitele. Společně se svým týmem dosáhl v personalistice viditelné a skvělé výsledky. Firma byla několikrát vyhlášena Zaměstnavatelem roku, několikrát obhájila ocenění Podnik podporující zdraví, aktivně se věnuje společenské odpovědnosti ústeckého regionu. Řadu let neklesá zájem mladých lidí o práci v AGC. Libor Sehnal to vysvětluje tím, že firma se o své lidi stará ve všech oblastech. Dává lidem prostor pro jejich profesní a kariérní růst, umožňuje jim podílet se na inovacích. „Krise, kterými procházíme, jsme využili k mnoha změnám. Energetická krize nás přivedla k unikátní inovaci v technologii, kdy jako první na světě přejdeme na tavení plochého skla elektřinou místo plynem, navíc elektřinou ekologickou dodávanou z větrníků v Severním moři. Vykročili jsme tak k nové budoucnosti skla, pro kterou budeme potřebovat nové mladé zaměstnance, kteří rozumějí digitalizaci a fandí zeleným energiím,“ říká Libor Sehnal. Dodává, že úspěch firmy pramení i z toho, že důsledně v praxi dodržuje základní motto: Lidé až na prvním místě.



Jaká je firemní kultura AGC?

Silnou stránkou naší firemní kultury, kterou se lišíme od konkurence, je společenská odpovědnost. Tu nevnímáme jen jako odpovědnost vůči regionu, neporušování zákonů, ale zahrnujeme do ní bezpečnost práce, vzdělávání zaměstnanců, péči o zdraví zaměstnanců, zapojování zaměstnanců do různých dobrovolnických aktivit, šetrné nakládání s energiemi a jejich úspory, podporu potřebných, podporu recyklace atd.

Firemní kultura vychází ze základního motto naší společnosti: Lidé až na prvním místě. V naší firmě pracují celé generace. Potkáte tu dědu, jeho syny i vnuky. Lidé nám neodcházejí, fluktuaci máme kolem 4%, tedy pod průměrem ČR. Nejsme firma, kterou byste našla na pracovních portálech, kde bychom nabízeli všechno možné, jen abychom lidi získali. Naše firemní kultura je postavená na tom, že si lidé vážíme, nebereme je jako výrobní prostředek, ale přistupujeme k nim tak, že pokud u nás chtějí pracovat, tak vytváříme podmínky, aby práce pro ně nebyla stresující, aby byla příjemná a aby do práce chodili rádi. To se nám daří a to je základ firemní kultury.

Jak přistupujete k péči o zdraví zaměstnanců?

Pokud zaměstnanec onemocní, tak firmě vznikne řada problémů. Čekací doba na vyšetření je dlouhá, na případný zákrok se také čeká dlouho, člověk je vystresovaný z diagnózy, pobírá nemocenskou, což pro něj není vůbec komfortní. Firma musí nemocného zaměstnance nahradit, třeba formou přesčasové práce nebo formou dočasné náhrady, ale nový člověk se musí zaškolit. Stojí to čas i peníze.

Naším zájmem je, aby se nemocný zaměstnanec brzy uzdravil a vrátil do práce. Proto jsme už před více než 15 lety zvolili ve zdravotní péči svou vlastní cestu. Všem zaměstnancům hradíme nadstandardní zdravotní péči prostřed-

nictvím partnerů, kterých máme několik, např. EUC kliniku či kliniku Tornera v Ústí, Centrum sportovní medicíny v Teplicích, máme závodního lékaře a přes něj navazující odbornosti. Lidem platíme nejen vyšetření, ale i zákroky. U nás je třeba standardem, že člověk, který potřebuje CT vyšetření, ho dostává díky našim partnerům rychle, do dvou tří týdnů, platíme soukromým klinikám za operace, jako je výměna kyčelního kloubu, endoprotéza kolene apod., a snažíme se, aby se člověk po operaci vrátil do práce co nejdříve. Jsme schopni mu včas a rychle zajistit i navazující rehabilitaci a lázeňskou péči.

Někdy se bohužel stane, že se zaměstnanec dozví hroznou diagnózu. I v takovém případě se snažíme pomoci. Měli jsme tady výborného zámečnicka, kterému kvůli nádoru amputovali nohu. Myslel, že už se do práce nevrátí. Koupili jsme mu elektrický vozík, aby mohl do práce jezdit a pracovat vsedě. Lidé vědí, že u nás péče o zdraví není standardní věc, a umějí to ocenit.

Co děláte v oblasti prevence?

V ní zase jdeme několika cestami. Využíváme lázeňskou péči, náš závodní lékař určí, kdo by lázně potřeboval, a tomu člověku platíme lázně jako přítomnost na pracovišti. Další formou jsou preventivní prohlídky. Dáváme tuto možnost všem zaměstnancům. Necháváme ale na každém, aby se sám rozhodl, zda tuto možnost využije. Zájem je poměrně velký. Třetí cestou v prevenci jsou



Naším zájmem je, aby se nemocný zaměstnanec brzy uzdravil a vrátil do práce.

Lidem platíme nejen vyšetření, ale i zákroky.

Dny zdraví, které organizujeme vždy na konkrétní téma. Nedávno jsme měli Den melanomu nebo Den prevence, na němž se představili hasiči, záchranáři, byl tam trenažer, kde si lidé vyzkoušeli, jaké to je, když se s nimi převrátí auto. Zážitek je to hrozný a taková simulace nehody může lidi ovlivnit, aby jezdili bezpečně.

Jak jste zvládali dobu pandemie?

Covidová doba byla chaotická, vše se odehrávalo překotně, byla to ohromná škola života pro všechny zaměstnance i vedení. Dělalí jsme věci, které by nás předtím vůbec nenapadly. Třeba když vláda nařídila povinné testování zaměstnanců, tak dodavatel, který nám slíbil testy dodat, nám je nedodal, a s kolegou jsme objížděli snad všechny lékárny v okrese Teplice, Ústí a Most a kupovali jsme testy po několika baleních, jen abychom byli schopni zahájit testování.

V poslední fázi covidu platilo vládní nařízení, že pokud firma zachytí člověka, kterému vyjde pozitivně antigenní test, musí ho nahlásit hygieně a člověk odejde do karantény. Přitom chybovost antigenních testů byla velká, téměř 90%. My chtěli mít jistotu, že nepošleme do karantény člověka, kterému vyšel chybný antigenní test. Takže jsme těm, kterým vyšel pozitivní antigen, platili PCR testy, abychom měli potvrzené, že je zaměstnanec opravdu nemocný. Posléze jsme si začali PCR testy dělat ve firmě sami, bylo to rychlejší než posílat

lidi do front u testovacích center.

Továrnu jsme nemohli zavřít, musela běžet, navíc ve výrobě máme na floatu nepřetržitý provoz, a kdyby se nám tam rozšířil covid, výrobu by to ohrozilo. Abychom výrobu udrželi, šli jsme až tak daleko, že jsme si v rámci havarijního plánu pronajali hotel s veškerým servisem a nabídli zaměstnancům, aby v případě rozšíření covidu do závodu bydleli v izolaci v hotelu. Povedlo se nám získat přes sto zaměstnanců, kteří řekli, pokud to bude nutné, my do toho jdeme, my fabriku na holičkách nenecháme. Bydleli v izolaci na hotelu a na pracoviště je dopravovaly speciální autobusy. Ve finále jsme dokázali šíření nemoci zabránit, a tak k tomu nedošlo. Byl to ale úžasný projev solidarity lidí s firmou.

Příběhů z covidové doby je spousta. Uvedu ještě jeden, kdy k nám na generální opravu unikátního floatu, který využívá unikátní japonské technologie, přijeli japonští technici. Aby mohli přijet, stanovili si přísné hygienické podmínky, které jsme museli splnit. Jednou z nich bylo zajištění plicního ventilátoru, který jsme měli mít k dispozici pro případ, že by některý z hostů onemocněl. Vyrazil jsem do nemocnic, abych zjistil, jak to udělat, ale to vůbec nebylo možné zařídit. Nemocnice přijímaly pacienty tak, jak je přiváželi, a objednat si ventilátor, který by na pacienta „čecal“, bylo sci-fi. Nakonec se mi podařilo najít soukromou nemocnici v Hořovicích, kde jsme si zaplatili a rezervovali plicní ventilaci, a Japonci mohli přiletět.

Co jste dozvěděl v covidové krizi o svých lidech?

Pro mě jsou podstatná data. Jednou za dva roky naše globální vedení v Japonsku provádí průzkumy spokojenosti

ve všech zemích světa, kde AGC má svoje aktivity. Jde o 40 otázek, na které zaměstnanci odpovídají. V posledním průzkumu byla také otázka: Jak se o vás firma v době covidu dokázala postarat? Pozitivních odpovědí u nás na centrále bylo 92%, ve fabrice 91%. Když to porovnáte s průměrem skupiny AGC, tak jsme v tomto bodě o 31% nad průměrem celé skupiny. Takže covid jsme zvládli, a to tak, že spoustu věcí nás ta doba naučila a spoustu věcí jsme si flexibilně upravili. Jedním z fenoménů covidu u nás například bylo, že jsme před covidem nepoužívali home office. Doba se ale překotně mění a v poslední fázi covidu jsme zavedli práci z domova pro lidi,

u kterých to bylo možné. V současnosti máme pro profese, které mohou dělat z domova, hybridní model: polovičku pracovní doby v každém měsíci mohou čerpat home office, ale vždy po dohodě s vedoucím.

Kde a jak hledáte nové zaměstnance? Co se vám osvědčuje?

V náboru jsme asi jiní než všichni ostatní. Proces máme nastavený tak, že v případě volné pracovní pozice probíhá interní výběrové řízení. Neexistuje, že by někde byl vypsán externí nábor, aniž by proběhlo interní výběrové řízení. To běží 14 dnů a naši zaměstnanci mají možnost se přihlásit. Musím říct, že 70–80 % náboru na tato místa je obsazováno interně. Umožňujeme tak lidem interní povýšení, nabízíme jim možnost růstu a postupu, aby mohli ve firmě kariéru a profesně stoupat. Pokud na pozici nenajdeme kandidáty interně, což se stává, hledáme venku. Například takto hledáme lidi do týmu interních auditorů, kteří reportují přímo do Japonska.

Pokud jdeme do externího světa, tak je to vždy formou sociálních sítí a pracovních portálů jako třeba jobs.cz.

Případy, kdy jdeme do spolupráce s agenturou práce a headhuntery, jsou velmi vzácné.

Dalším zdrojem náboru jsou žádosti lidí, které sami posílají do AGC. Sami se ozývají, že by u nás chtěli pracovat.

Pomáhá vám v HR marketingu i to, že AGC je úspěšná světová značka a v Česku několikrát obhájila titul Zaměstnavatel roku?

Myslím si, že mnohem silnější je vždy pověst firmy. Ta ale nevzniká ve firmě, ta vzniká třeba v hospodě, kde se sejde Franta



Libor Sehnal



a Pepa, jeden si stěžuje na poměry v práci, zatímco druhý mu vypráví, že dostal 14. plat, že má dobrého šéfa a práce ho baví. To jsou ty zprávy, které vytvářejí pověst firmy.

Druhý faktor, který nám pomáhá, jsou podmínky. Tím, že se o nás v regionu ví, že u nás zaměstnanci rostou, jsme atraktivní zaměstnavatel. Máme úspěšné mladé ředitele závodů, kteří tu začínali od píky jako středoškoláci,

vysokoškoláci nebo pracovníci v dělnických profesích. Tato možnost růstu a stability je součástí značky AGC, to se v kraji dobře ví. Mladí lidé se nám hlásí právě proto, že chtějí pro tuto značku pracovat.

Proč jste založili vlastní střední školu? Co se ve škole učí a je to propojeno s praxí ve firmě?

My jsme školu nezaložili, škola vznikla

už v roce 1949 jako závodní učňovská škola Rudolfovy hutě a má dlouhou historii. Byla například součástí obalového a lisovaného závodu v Dubí jako lisařská škola se strojními a elektro obory. V 1964 se stala na odborném učilištěm, jehož zaměření se v průběhu let měnilo. My se ke škole dostali až v roce 1991, když proběhla první privatizace plochého skla (mimořádně byla to opravdu první privatizace v ČSSR, týden před Škodov-

tomatizace, škole jsme zapůjčili velkého průmyslového robota a pak ještě další roboty. Abychom zájem podpořili, zavedli jsme stipendia pro studenty a od 2. ročníku se studenti mohou přihlásit do konkrétního podniku na praxi. Studium se kombinuje s pravidelnou 14denní praxí ve firmě. Přidaly se k nám další firmy v regionu a zájem o studium razantně stoupl. Narostl zájem i o studijní obor elektrikář, který jsme na škole obnovili. Na škole studuje 400 studentů v oborech IT, mechanik, elektronik, mechatronik a elektrikář.

Dnes je už škola je pro nás malá, chceme nakoupit další roboty, ale není dost místa. Takže mezi nynější dvě budovy školy postavíme novou bezbariérovou skleněnou budovu, která budovy spojí. Budou v ní centrální šatny a 4 obrovské učebny vybavené roboty a automaty.

Kde sháníte učitele?

Není snadné je najít. Oslovujeme naše zkušené zaměstnance. Třeba máme lídra, který pracuje v AGC s roboty deset let a může to mladé učit. Spolupracujeme s Technickou univerzitou (TU) v Liberci, jedinou vysokou školou, kde je katedra sklářských strojů. V 1. roce bakalářského studia mají program robotika, což je pro studenty velmi atraktivní. Propojili jsme se a jejich doktandi učí naše žáky jako externisté. TU Liberec dostala grant kraje na podporu zájmu studentů středních škol o technické vzdělávání, tak se chystáme do konce roku zrealizovat týdenní pobyt našich studentů na TU Liberec v jejích laboratořích. Kromě toho je Střední škola AGC partnerskou školou Přírodovědecké fakulty UJEP, strojní fakulty UJEP a TU Liberec.

Spolupracujete se základními školami?

Hrubá chyba, která se podle mě na základních školách stala, bylo zrušení dílen. Dětem chybí manuální dovednost a zručnost. Pro ZŠ proto pořádáme Dny

praktického vyučování. Děti do naší školy přijdou a vyzkouší si manuální zručnost v dílnách. Cílem je aspoň trochu u nich vzbudit zájem o manuální dovednosti, aby je to bavilo, a třeba se pak rozhodnou pro naši školu.

Jaké benefity zaměstnancům poskytujete?

Benefitů máme několik desítek. Používáme кафетерии, v níž jsou i benefity zaměřené na dobročinnost. Ty jsme využili třeba, když na začátku války na Ukrajině přijely za našimi ukrajinskými zaměstnanci jejich rodiny a potřebovaly zajistit potraviny, ubytování, oblečení, vybavení domácnosti. Poskytujeme např. volno pro návštěvu zdravotních zařízení, při hospitalizaci, při pohřbu rodinného příslušníka, máme volna v případě živelní pohromy. V další oblasti benefitů umožňujeme lidem, aby za velmi symbolický paušál používali služební telefon pro osobní potřeby, máme benefity, které se týkají služebních aut, benefity, které se týkají zdraví, lékařské péče, lázní.

Máme odměny za pracovní výročí, za 15let ve firmě obdrží zaměstnanec jeden průměrný plat, za 20-25 let také, máme své vlastní stříbrné a zlaté pamětní plakety pro lidi, co u nás pracují dlouho. Máme finanční benefity v případě překážek v práci. Pokud nejsme zaměstnancům schopni dát práci, tak prvních 14 dnů jsou na 60 % mzdy, v případě dalších 14 dnů na 70 %, od 30. dne na překážce dostávají 80 % průměrného výdělku. Máme zavedené 13. a 14. platy, které jsme nepřestali vyplácet ani v době covidu a energetické krize. Třeba letošní 13. plat byl 106% průměrné mzdy člověka.

O co je největší zájem?

Na 1. místě je rekreace – dovolená, nebo ozdravné pobyty, lázně. 2. místo zaujímá zdravotní péče – a hodně se čerpá penzijní připojištění. Lidé si spoří výborem z кафетерии a navíc podle kolek-

kou), kdy tehdejší podnik Sklo union prodal celou část výroby plochého skla belgické firmě Glaverbel. V rámci privatizace byl privatizován nejen závod, ale i další majetek jako část bytového fondu a právě i střední odborná škola. Stala se součástí skupiny Glaverbel a byla postavená na učňovských oborech malíř porcelánu pro český porcelán a lisování skla. Tyto obory postupně zanikly.

Když kolem roku 2000-2005 nastalo období poklesu zájmu o technické vzdělávání, zavedli jsme ve škole nové studijní obory: informační technologie a ekonomika. Jenže profily absolventů byly pro sklárnu nepoužitelné, jen pár z nich jsme mohli vzít do úctárny, v oboru IT jsme zaměstnali pár lidí do pozic technický inženýr, správce sítě, helpdesku. Jako soukromá škola byla pro firmu drahá.

Nakonec jsme se rozhodli, že školu využijeme ve prospěch sklárny a dalších podniků v regionu a otevřeme ji oborům pro Průmysl 4.0. Před 3 lety jsme akreditovali studijní obor robotika a au-

tivní smlouvy dostávají příspěvek až 1 100 Kč od zaměstnavatele.

Jak se daří kolektivní vyjednávání s odbory v této složité době?

Máme 4 odborové organizace, a je to ještě komplikované tím, že některé jsou sdružené v Odborovém svazu skla, keramiky a bižuterie a některé jsou nezávislé odbory. V posledních deseti letech jsem zažil při jednání s odbory třikrát zprostředkovatele, dvakrát demonstraci. Ono to není jednoduché. Zájem odborů, hlavně předsedů, které si zvolili zaměstnanci, je prosadit něco, co přinese dlouhodobý prospěch. Loni, kdy byla vysoká inflace a vysoké ceny energií, bylo vyjednávání velice složité. Odbory nechtěly zvýšení mezd ve variabilní složce, ale zvýšení tarifu o cca 10 %. To je nereálné, protože by to zvýšilo cenu našich produktů, byly by neprodejně.

Velmi obtížně jsme vysvětlovali odborům, že můžeme dát něco do fixní části mzdy a něco jen do variabilní složky mzdy. Jsme mezinárodní firma a odbory často používají argument, že bychom měli mít mzdy jako v Belgii, kde je náš vlastník, tedy cca třikrát vyšší než tady. Je těžké je přesvědčit, že tím ztratíme konkurenceschopnost a lidé by mohli o práci přijít. Nakonec jsme pro letošní rok uzavřeli dohodu, že mzdy zvýšíme minimálně o 5%, minimálně však o 2 000 Kč. K tomu jsme zvýšili stravovací paušál a zavedli odměnu na pokrytí vysokých životních nákladů. Od ledna do července jsme kvůli vysoké inflaci tedy lidem vypláceli navíc 1 300 Kč měsíčně. Takže např. zaměstnanec se mzdou 25 000 Kč dostal do fixní složky 2 000 Kč a k tomu kvůli inflaci ještě 1 300 Kč.

Jaký dopad má energetická krize na personální politiku?

AGC patří mezi tři největší spotřebitele zemního plynu v ČR. Když přišla válka, energetická krize a spekulace, jestli plyn bude nebo nebude, tak jsme jako velký spotřebitel zařazený v regulač-



Prostě firmy
během krize zjistily,
že není na co čekat
a musí si pomoci
samy.
Vydat se cestou,
kterou nikdo
nevyzkoušel.

ním stupni 6, byli ohroženi možností odstavit výrobu floatu. Jenže regulační stupeň 6 znamenal v té době, že nám bude ukončen odběr plynu do 24 hodin. A my tu máme 3 tavící vany 80 m dlouhé a 40 m široké, a v každé z nich je 700 tun žhavého skla. Když tuhle vanu nebudete temperovat, dojde ke smršťení žáromateriálů a vana spadne. Jedna vana stojí 700 – 800 milionů korun. Hrozilo nám reálné nebezpečí, že kdyby skutečně nebyl plyn, tak se naše veškerá výrobní technologie nenávratně zničí. Bude pak na vlastníkově, jestli nám dá 3 miliardy na rekonstrukci výroby, nebo nám nedá nic a sklo budeme dovážet ze západní Evropy. Tohle byla vážná informace, z níž 90 % zaměstnanců dostalo strach, že se fabrika zastaví a oni přijdou o práci.

Museli jsme jednat. Rozesílali jsme dopisy všem možným ministrům a poslancům s žádostí o podporu. Jediné, co nám přišlo jako odpověď, byl nicneříkající dopis od šéfa odboru z MPO, že si to máme domluvit s naším dodavatelem a distributorem přenosové soustavy. Takže jsme spolu se všemi ostatními sklářskými firmami lobovali, lobovali, lobovali, a podařilo se nám, dostat garanci, že doba, dokdy musíme fabriku

odstavit, je několik dnů. Normálně ale ta vana řízeným snižováním teploty vychládá tři týdny! Vedlo nás to k tomu, že jsme v areálu fabriky postavili zásobníky na propan butan, abychom měli rezervu v případě zastavení dodávek plynu k temperování žhavých van, aby se nám nezničily.

Zimu jsme přežili a tahle zkušenost má za následek dvě nové věci. První, že firma přechází ve velkém na tavení elektrinou. To je mimořádná, unikátní věc, protože tavící vana na ploché sklo na elektrickou energii na celém světě zatím neexistuje. Druhá novinka je, že pilotní první tavící vana na elektrinu na výrobu plochého skla na celém světě, bude stát na podzim v roce 2024 v ČR, v našem závodě v Dubí.

Je to projekt, do kterého jdeme s naším konkurentem Saint – Gobain Glass, Toto by měla být budoucnost skla. Krizi jsme vzali jako příležitost. Navíc ta elektrina bude ekologická, protože management uzavřel kontrakt s holandskou firmou, která dodává elektrinu z větrných elektráren v Severním moři. Naším lidem se to líbí, a pokud to vyjde, posílí to značku AGC.

Prostě firmy během krize zjistily, že není na co čekat a musí si pomoci samy. Vydat se cestou, kterou nikdo nevyzkoušel. A dopad pro HR? Pro tu novou budoucnost potřebujeme nové lidi, mladé lidi, kteří jsou spojení s digitálním světem, kteří se nových věcí nebojí.

Jaké trendy vidíte v HR?

Zmíním dva hlavní – efektivita a flexibilita. Efektivita proto, že jsme pod neustálým tlakem na snižování. To se odehrává v počtu lidí, které zaměstnáváme, v definici pracovních míst, v odpovědnosti za slučování pracovních míst. Potřebujeme lidi, kteří budou maximálně produktivní.

Flexibilita proto, že potřebujeme lidi, kteří se nebojí změny, toho, že každý den je jiný, že přichází výzvy a nejistota.





Ohromným trendem této doby je home office. Za sebe musím říct, že z tohoto trendu nejsem úplně nadšený. Ne, že by toho lidé zneužívali, ale nevím, jak je v rámci home office člověk efektivní.

Novým trendem je work life balance, protože se setkáváme s úplně rozdílnými generacemi, a mělo by se vše v práci nastavit tak, aby lidé byli spokojení. V naší firmě máme dost zvláštní věkovou strukturu – víc než 30% zaměstnanců nad 50 let a skoro 40% do 30 let. Chybí nám střed – generace od 30 do 50 let. To znamená, že lidé po nás chtějí naprosto rozdílné věci. Snažíme se vyjít vstříc oběma stranám. Zaměstnancům ve věku 50+ chceme dát jistotu, stabili-

tu, mladým naopak dáváme příležitost, možnost růstu.

Dalším trendem je podle mě employee branding. Firmy musí pochopit, že to nejsou ony, kdo si vybírají lidi, ale že lidé si vybírají, kde chtějí pracovat. Pokud firma nemá valnou pověst, tak má problém, může nabízet modré z nebe, ale lidé k ní nenastoupí.

A velmi aktuálním trendem současnosti je talent management.

Máte talentové programy?

Máme jich několik a jsou stavěné evropsky. Máme program pro mladé do 35 let, který funguje ve spolupráci s belgickými univerzitami. Jeho cílem je zdokonalit

mladé lidi v komunikaci, managementu, sebepoznání, prezentaci a připravit je na to, že v budoucnu budou řídit týmy. Na to navazuje další program, který je pro seniorní manažery do 50 let, kteří se v něm zdokonalují v projektovém managementu.

Třetí schůdek nahoru je celosvětová AGC univerzita, která se odehrává v Tokiu. Jde o školení manažerů na vrcholovou pozici. Účastníci dostávají zadání, které jako skupina zpracovávají, a prezentují vedení AGC, které sedí v Tokiu. Ročně nám programem pro mladé manažery prochází v Evropě 200 lidí, 15–20 z ČR, Slovenska a Polska, ve vyšších programech jsou to jednotlivci.

PaedDr. Libor Sehnal

Je absolventem Pedagogické fakulty University J.E.Purkyně v Ústí nad Labem. Po studiu pracoval několik let jako učitel na různých typech škol. Od roku 1993 pracuje ve společnosti AGC Flat Glass Czech a.s. (dříve Glavunion a.s, Glaverbel a.s.) na různých pozicích v oblasti personalistiky, od roku 1998 na pozici personálního ředitele. Při zaměstnání absolvoval postgraduální studium personálního managementu na Universitě Karlově v Praze. Zodpovídá mimo jiné za řízení lidských zdrojů ve společnosti AGC Flat Glass Czech a v některých dceřiných společnostech. Je předsedou správní rady University Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, předsedou představenstva Střední školy AGC a členem představenstva Fotbalového klubu Teplice.



Učíte na Univerzitě Jana Evangelisty Purkyně (UJEP). Jaká témata vás zajímají?

Jezdím za studenty na VŠFS v Mostě, na různé fakulty UJEP, na VŠE v Praze. Přednáším několik témat: společenská odpovědnost, zaměstnavatelé a profily absolventů vysokých škol a třetí velké téma je SAP v účetnictví firmy. My i jiné velké firmy se totiž setkáváme s tím, že když k nám nastoupí absolvent, musíte mu věnovat dlouhý čas, než se v SAP zaškolí a začne ho samostatně používat. Takže jsme na fakultě sociálně ekonomické UJEP otevřeli specializaci SAP v účetnictví. Vyučují tam lidé z praxe, naši bývalí i současní zaměstnanci a stu-

dentům umožňujeme praxi u nás, aby už během studia získali v práci se SAP praktické zkušenosti.

Před několika lety jste byl oceněn jako HR Manažer roku a také jako HR Osobnost roku. Jaký by měl být HR manažer, co by měl umět?

V prvé řadě by měl mít důkladnou znalost oboru. Znat zákony, znát procesy, jak běží, teoreticky a hlavně prakticky.

Na druhém místě je znalost byznysu. Je hezké, že mám kolegy, kteří přechází z jedné firmy do druhé, a říkají, že všude je HR stejné, ale to není pravda. Protože jestliže má být personalista efektivní a být pomoci pro kolegy, tak musí znát byznys od A do Zet. Vědět, jak vypadá výroba, z čeho se vyrábí, jak se expeduje, kdo je zákazník, jaká je cena atd.

Třetí důležitou dovedností je komunikace. HR není o tom, že sedí v kanceláři a zpracovává mzdy, není o tom, že vyhodnotí, kdo dostal odměnu a komu se zvýšil plat, ale je to i o hodně nepříjemných věcech, které musí HR manažer řešit. Nejdůležitější je, jakým způsobem to dokáže danému člověku podat. Moje zásada je, že se musím chovat tak, abych se konkrétnímu člověku, s nímž jsem něco nepříjemného řešil, mohl kdykoliv podívat do očí.

Za další důležitou schopnost HR manažera považuji zájem poznávat nové věci, stále se něčemu novému

učit. Je krásné říct, jsme personalisté, o energiích nic nevíme. Ale to nejde se takto vykroutit, vy musíte jít do hloubky i v těchto věcech, které jste dosud neznal, protože se dotýkají každého zaměstnance a jeho rodiny. Platí to i pro jednání s odbory, kdy musíte být schopni odpovídat na otázky z různých oborů.

HR manažer byl také měl mít odvahu řešit nepříjemné věci. Vím, že spousta lidí od toho uteče. Ale naší odpovědností je řešit právě ty nepříjemné věci.

Práce v HR vás baví, dává vám smysl?

Dává mi velký smysl. Nejsem typ člověka, který má rád stereotypní, jednotvárnou práci. Zjistil jsem to za studií, když jsem chodil na brigády, kde jsem musel vykonávat stereotypní nezáživné činnosti, a to mě nebavilo.

Jsem typ člověka, který se těší, že vám každý den přinese v práci něco nového. Že budu mít ten den naplněný něčím, o čem ještě nevím. Když jdu do práce, nevím, co se ten den stane. Beru to tak, že jsou to výzvy, s kterými se musíte popasovat, zvládnout je. Beru to tak, že poznávám denně spoustu nových lidí, že se setkávám s lidmi, kteří mají řadu neřešitelných problémů, kterým můžu pomoci. Ne vždy to dokážu, ale za pokus to stojí. Pohybuji se v prostředí, kde se o to mohu pokusit. Tak se o to pokouším. Je to pestrá, zajímavá práce s lidmi, v níž se můžu seberealizovat.

Jak odpočíváte?

Můj odpočinek je aktivní a pestrý. Máme doma pejsky, o které se staráme a s kterými jezdíme po republice za poznáním. Hodně chodíme, poznáváme ČR, Sasko, Německo. Máme chatu, kde si všechno, co jde, dělám sám – je to velmi dobrá forma relaxace. Naučil jsem se fotit a natáčet videa, také je stříhat, dokumentuji si tak, co naše rodina dělá a prožívá. To mě baví. /

Jak ztratit kandidáta v deseti krocích



Z nedávného průzkumu společnosti Performia vyplynulo, že firmy stále nejvíce trápí jedna ne příliš nová věc – je jí nedostatek kvalitních kandidátů. Boj o skvělé zaměstnance neutichl a firmy se předhánají v tom, co jim nabídnout, aby je získali pro sebe. Možná i kvůli tomuto přístupu se některé organizace svým přístupem k výběrovému řízení nevědomky samy ochuzují o zajímavé uchazeče. Co dělají, že ztrácí u své cílové skupiny plusové body? Tady je deset chyb, které ve výběrových řízeních nejčastěji pozorujeme.

1 KLIŠÉ A PRÁZDNÉ FRÁZE V PRACOVNÍM INZERÁTU

I přes možnosti, které v současnosti máme k tvorbě inzerátů (umělá inteligence, grafické programy či copywriteři a jiní profesionálové), stále vidáme texty v klasickém stylu „nabízíme/poptáváme“. A to nemluvíme o opakujičích se klišé, v nichž mnoho firem slibuje možnost kariérního růstu a skvělý kolektiv. Nabídek práce je opravdu hodně a je třeba se tedy odlišit již v této prvotní fázi výběrového řízení. Představte si to tak, že inzerát je taková „etiketa“ pozice.

2 CHYBY V INZERÁTU A DLOUHÉ SOUVISLÉ TEXTY

Naprosto chápu, že se občas vloudí chybička, ale když kandidát najde v prvním odstavci hned tři pravopisné chyby, určitě to velkou důvěru ze strany čtenářů nevzbudí. Mimo to vídáme často i dlouhé texty, které nejsou ani rozdělené do kratších odstavců či odrážek, ty s největší pravděpodobností nikdo nedočte do konce. Může to znít jako povrchní hloupost, ale vy byste si koupili produkt, jehož etiketa a složení na zadní straně by mělo v textu spoustu pravopisných chyb?

3 NEJEDNOZNAČNÝ POPIS POZICE

Popis, ze kterého není jasné, co bude dotyčná osoba dělat, co bude výsledkem její práce a za jakým účelem pozici obsazujete, spíše odradí, než přitáhne. Když hledáte třeba Java vývojáře, psát mu, že bude programovat v Javě, moc smysl nedává – je to logické. Raději se zaměřte na to, s jakými nástroji bude pracovat, na jakých projektech a v jaké skupině lidí.

4 NEDOSTATEK INFORMACÍ O PRŮBĚHU VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

Každá firma má právo si určit, jak bude probíhat nábor nové posily. Někde se dopředu posílají dotazníky pro rozklíčování potenciálu a někde probíhá prvotní selekce na základě telefonického rozhovoru. Pak následují pohovory s personistou, šéfem a někde ještě majitelem či kolegou ze zahraničí. V každém případě je dobré uchazeče dopředu informovat o tom, na co se mají připravit. Aby nebyli zaskočení třeba tím, že jim bez předchozí informace rovnou zasíláte dotazníky nebo úkol ke zpracování. Když jdete třeba na nějakou společenskou událost, také oceníte, když víte, co vás tam čeká?

5 DLOUHÁ VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

Kandidáti jsou zaměřeni na rychlé dokončování věcí a úkolů, v tom tkví jejich síla. Proto když hledají nové zaměstnání, přistupují k tomu jako k práci samotné – je to projekt, který musí být ukončen v co nejkratším čase. Pokud tedy odkládám své rozhodnutí např. jen proto, že ideální kandidát přišel jako první, mohu se připravit o zajímavé talenty. Ne jednou se už stalo, že firma tak dlouho vybírala, až přebírala. Chtěli vědět, jestli trh práce nenabízí ještě někoho lepšího, a utekli jim ti nejlepší. K rychlosti výběrového řízení je však nutné připomenout, že by to nikdy nemělo být na úkor kvality.

6 CHYBĚJÍCÍ ZPĚTNÁ VAZBA

Uchazeč pošle svůj životopis, a i když nepostoupí do dalšího kola, nedá mu to nikdo vědět. Tohle se děje v dnešní době stále u více než poloviny kandidátů. A to nemluvím o slíbené zpětné vazbě po pohovoru, které se kandidát někdy i vůbec nedočká. Vtípků na toto téma je na internetu celá řada, bohužel je to ale smutná realita. Líbilo by se vám, kdybyste u nějaké firmy poptali nějaký produkt či službu a nikdo by se vám neozval? Mně ne, a ještě bych si možná při hovoru s mými kamarády neodpustila pár peprných poznámek na její adresu. Stejně to se může dít v případě „výběrek“.

7 NEPŘIPRAVENOST NA POHOVOR NEBO POZDNÍ PŘÍCHOD

Osobní pohovor je vlastně taková obchodní schůzka. A určitě mi dáte za pravdu, že byste nechtěli, aby váš obchodní zástupce chodil na schůzky s klienty pozdě, nebo dokonce nepřipravený. Když se na to podíváme z po-

hledu kandidáta, investuje do nás to nejdražší, co má – čas. Připraví se na pohovor, zjišťuje informace o naší firmě a následně dorazí na schůzku. Tady potom čeká dlouhou dobu po domluveném čase, a ještě ho přivítá roztěkaný šéf, který si před ním čte jeho životopis, aby se zorientoval. Chovejme se k uchazečům jako k našim zákazníkům. I když možná nedojde ke spolupráci, bude dotyčná osoba odcházet s dobrým pocitem, a nebude o naší firmě šířit negativní informace, které se častokrát šíří rychlostí blesku.

8 NESMYSLNÉ OTÁZKY

„Jaké jsou vaše silné a slabé stránky?“ „Kde se vidíte za pět let?“ Říkají vám tyhle otázky něco? Zkuste si na internetu vyhledat nejloupejší otázky na pohovoru a zjistěte, zda mezi nimi náhodou není váš favorit. Říká se, že žádná otázka není hloupá, ale u pohovoru bych si dovolila lehce oponovat. Tyto typy otázek nemají žádný význam, pokud si uchazeči mohou s kariérními poradci či na internetu najít tu správnou odpověď. V záplavě těchto dotazů se pak spíše hraje hra „kdo je lépe připravený na pohovor“, místo toho, abychom se zaměřili na rozklíčování skutečného potenciálu jednotlivce.

9 VYTVÁŘENÍ TLAKU NA POHOVORU

Pokud se budete chovat pohrdavě, arogantně nebo budete příkří, možná to vyvolá negativní atmosféru a uchazeče dostanete mimo komfortní zónu. Je ale dobré si uvědomit, že pohovor je pro mnohé už tak stresující záležitost. Navíc se jedná o modelovou situaci, kdy může být chování diametrálně odlišné od toho, co pak předvede uchazeč v praxi. Zároveň myslíte na to, že

kandidát neví, že se z vaší strany jedná o hru a může odcházet rozladěn. I když od vás pak dostane nabídku, nepřijme ji možná právě proto, že nechce za šéfa toho nerudného člověka, který se choval neprofesionálně. Existují sofistikovanější metody, jak odolnost každého uchazeče prověřit. Máme třeba dobré zkušenosti s osobnostními dotazníky a prověřením referencí u předešlých bývalých nadřízených.

10 IGNOROVÁNÍ POTENCIÁLU JEDINCE

Hledáte asistentku ředitele a logicky hledáte osoby, které již mají praxi na obdobné pozici? Nebo sháníte obchodního zástupce, takže upřednostňuji jedince, kteří již takovou funkci zastávali?

Tento přístup je dnes stále dost běžný, akorát se může stát, že se připravíte o někoho, kdo to sice nikdy nedělal, ale může být na dané pozici naprosto skvělý. Ono totiž to, že někdo zastával nějaký post, ještě neznamená, že byl úspěšný a je to ten správný člověk pro vás. Zažili jste už třeba manažera, který měl praxi 15 let v managementu, ale nebyl kompetentní? Nebo jste měli tu čest s recepční, která už se této práci věnuje řadu let, ale byla na vás nepříjemná? Škatulkování lidí a přehlížení jejich opravdového pracovního potenciálu firmy rozhodně připravuje o skvělé lidi.

Na závěr vás chci jen poprosit, abyste toto desatero nebrali jako kritiku vaší práce. Věřím, že děláte vše podle svého nejlepšího vědomí, protože člověk se vždy rozhoduje na základě toho, co v daný okamžik ví. Spíše to berte jako inspiraci pro vaše budoucí aktivity v oblasti náboru nových posil. Třeba vám zajistí nové zajímavé spolupracovníky. Držím palce. /

Nový zaměstnanecký benefit: sdílená kola



Cesta do práce na kole dokáže nastartovat a zpříjemnit den. Obzvlášť, když si můžete kolo půjčit zdarma, a pak ho zaparkovat přímo před vchodem do firmy bez obav z jeho krádeže. Sdílená kola jako firemní benefit proto nabízí čím dál více společností, například rodinná firma Kofola ČeskoSlovensko. Její zaměstnanci najezdili za tři roky spolupráce s nextbike přes 15 tisíc kilometrů a stanice u jednotlivých závodů využili 10 000 krát. Nextbike ale nabízí spolupráci na míru i jiným podnikům.

Šetrnější přístup k okolí a aktivní životní styl je tématem pro stále více Čechů. Benefits, které se týkají i těchto oblastí, po zaměstnavatelích vyžadují obzvláště nastupující generace,“ říká marketingový ředitel nextbike Dan Rambousek. Provozovatel sdílených kol proto přišel se službou BUSINESSbike. Ta umožňuje podnikům vybudovat stanice přímo u sídel firem, poboček nebo obchodů. Mohou se virtuálně umístit na již existující cyklostojany, ale lze instalovat i zcela nové v branding společnosti. Firemním stanicím dává nextbi-

ke vysokou prioritu a týmy společnosti o ně pečují minimálně jednou denně. Dále nabízí bonus, díky kterému může zaměstnavatel svým lidem proplácet příjezdy a odjezdy v této stanici.

„Lidé na sdíleném kole jezdí za prací, na schůzky nebo na obědy. Šlápnout ve městě do pedálů během dopravní špičky je totiž často rychlejší než startovat auto nebo čekat na MHD, nemluvě o zdravotních a ekologických benefitech pohybu na kole,“ říká šéf nextbike Lukáš Luňák.

Na základě dat z firemních stanic nebo sdíleného tarifu navíc nextbike dokáže analyzovat jízdní data zaměstnanců, jako je počet ujetých kilometrů, výpůjček nebo ušetřených emisí CO₂ ve srovnání s jízdou autem. Firmy pak bikesharing ocení v nefinančním ESG reportingu, který bude od roku 2025 pro některé z nich povinný. Nové nařízení se týká více než 100 firem v Česku, které budou muset řešit mimo jiné právě i uhlíkovou stopu, kterou zaměstnanci vytváří dojížděním do práce. „Nextbike dokáže zásadně snížit uhlíkovou stopu těchto cest. Výhodiskem však je, aby zaměstnanci měli možnost vracet a půjčovat nextbike v bezprostřední blízkosti podniku,“ komentuje Dan Rambousek.

Kofola na kole

Spolupráce s nextbike využívá i Kofola, která si už pořídila stanice do výrobního a logistického závodu v Krnově, k zá-

vodu v Mnichově Hradišti, a dokonce i před samotné sídlo společnosti, které se nachází v Ostravě.

„Velkými tématy, jako jsou ochrana vody, minimalizace odpadů či uhlíková neutralita, se zabýváme více už od roku 2010. Baví nás neustále hledat nové cesty, jak vytvářet zdravé nápoje a podnikat v symbióze s přírodou. Naším cílem je ale dostat udržitelné uvažování do každodenního chodu firmy, do každého jednotlivého rozhodnutí – od omezení jednorázových mlíček do kávy až třeba po využití sdílených kol,“ vysvětluje Jana Ptačinská Jiráťová, manažerka komunikace Kofoly. „Naši zaměstnanci využívají nextbike velmi rádi, za tři roky si v našich stanicích lidé půjčili kolo už téměř 4 000krát a vrátili jej více než 6 000krát. Dohromady tak Kofoláci nebo návštěvníci našich provozů najezdili 15 150 km. Tým nextbike počítal, že díky tomu Kofola přispěla k uspoření více než 2 370 kg CO₂ oproti jízdám autem,“ dodává Jana Ptačinská Jiráťová.

Bikesharing s firemními benefits propojuje i MultiSport karta. Nextbike ji využívají v průměru na 10 procent jízdy z celkového počtu výpůjček, kterých nextbike za 5 let v Česku zaznamenal přes sedm milionů. Bikesharing je dostupný ve 35 tuzemských městech, kde na 7 000 sdílených kolech české výroby aktivně jezdí 230 tisíc uživatelů aplikace. /



Elena Milfortová: Nikdo pro mě není pouze číslo

Mezi čaji, kávou a různými voňavými ingrediencemi je **Elena Milfortová** jako doma. Je ředitelkou HR a IT v AG FOODS, brněnské firmě se dvěma výrobními závody, které dodávají nápoje, potraviny a technologie pro veřejné stravování nebo školní jídelny. Přitom původně se specializovala na implementaci podnikových informačních systémů.

Jak se z konzultantky ERP systémů stane HR ředitelka?

Ta cesta nebyla ani krátká, ani přímá, a vůbec ne cílená. Vedla přes řízení nej-různějších projektů – implementace systémů, analýzu, optimalizaci a nastavování interních procesů ve společnosti. Konzultant ERP systémů má s personalistou společné hlavně to, že musí být multioborovým člověkem z hlediska své praxe a potkává se prakticky se všemi týmy napříč celou firmou. Komunikuje s lidmi na všech úrovních od ředitele až po řadového operátora. Má představu o tom, co, jak a proč jednotliví zaměstnanci dělají a jak jsou spolu jejich aktivity provázané.

Jak se na vás dívá váš tým?

Nejspíš jako na člověka, který si prošel jednotlivými odbornostmi, které mají oni sami, má tak pochopení pro specifika jejich práce a současně je vede k tomu, že je nezbytné se stále učit nové věci a posouvat se dál.

Nestýská se vám po IT? Co z tohoto prostředí využíváte v personalistice?

Nestýská, v IT se pohybují pořád, pořád jsme s IT oddělením provázání, i když už omezeně. Jak HR, tak IT se nutně potkává se všemi zaměstnanci firmy včetně našich poboček. Velmi mi pomáhá právě neustále aktuální

znalost jednotlivých procesů a jejich provázání, typicky při řešení sporných či konfliktních situací mezi lidmi. Také přímý dopad na úpravu našich činností a systémů pro snížení pracnosti, či naopak potřeby navýšení lidských zdrojů nebo změnu náplně práce. A v neposlední řadě je to možnost „hrát si“ se systémy pro řízení lidských zdrojů, které sama používám a upravuji je podle svých potřeb.

Objevila jste při tom „hraní“ nějakou obzvláště praktickou funkci?

Bude to znít možná banálně, ale pro mě je to často vizualizace dat a jejich třídění. Jako jednoduchý příklad, kterému každý porozumí, je třeba export organizační struktury. Když ji vidíte v grafické podobě, hned je jasné, do jakého týmu kdo patří, kdo je či šéf. Pak lze v systémech dobře nastavit automatizace schvalovacích procesů, hodnocení zaměstnanců, předávání informací... V naší skupině je více samostatných společností v několika zemích a řada týmů spolupracuje napříč těmito pobočkami. Potřebuji tedy různé pohledy pro zpracování administrativy a mezd, statistiky a jiné zase pro osobní hodnocení a týmovou práci.

Dá se v HR třeba využít scrum nebo agilní řízení?

Dá, ale omezeně a s citem. HR je odvětví, které je silně svázané legislativou. Většina procesů je striktně daná, má jasnou posloupnost, třeba při zpracování mezd pro něj není zrovna prostor. (smích) Obojí ale dobře funguje jako nástroj pro týmovou práci při zavádění změn, nasazení nových projektů, kde si můžete dovolit být kreativnější, máte obecnou představu o cíli, ale cestu k němu potřebujete postupně specifikovat a upřesňovat. Působím jako facilitátor u náročnějších diskusí většího počtu účastníků, např. při tvorbě firemní strategie. Je to pro všechny zúčastněné náročný proces a principy agilního řízení zde pomáhají.

Myslíte, že váš background nějak ovlivňuje to, jakým způsobem nyní řídíte nábor?

Při sestavování inzerce, řízení pohovoru i přípravě nabídek se snažím poskytnout uchazečům detailní korektní informace, aby nedošlo k nedorozumění. Nechci marnit čas sobě ani uchazečům. Proces následného nástupu a onboardingu máme velmi strukturovaný a detailně řízený, abychom na nic důležitého nezapomněli. Agilně se stavím spíše k cestám, jakými nábor realizujeme, individuální cesty pro různé typy pozic, které obsazujeme, jejich obměny, pokud se nedostavuje výsledek. Jsou to přístupy, které mám naučené z dřívějších, řekla bych ale, že jde o dobrou praxi kvalitního HR, ne o inovativní přístup, který by přinášela spolupráce s IT.

Čím lákáte na práci u vás?

Jednoznačně na příjemné pracovní prostředí, pevně zakotvené firemní hodnoty a kulturu. Z hlediska ohodnocení a benefitů pečlivě sledujeme trh,



Elena Milfortová

nemá typickou průpravu HR manažera. Vzděláním je sice ekonom, ale pracovala původně v IT, jako konzultant pro ERP systémy. Do AG FOODS nastoupila v roce 2016 jako projektová manažerka. Postupně se právě díky řízení projektů přidaly aktivity jako implementace GDPR, budování nové firemní kultury a hodnot a další. Před dvěma lety dostala nabídku přidat i HR, které bylo tehdy nutné digitalizovat a zefektivnit z hlediska pracnosti jednotlivých činností.

abychom byli vždy konkurenceschopní. Zároveň nám velmi záleží na tom, aby se u nás lidem pracovalo dobře, byli spokojení a zvládli sladit svůj pracovní a osobní život. Máme u nás množství rodičů malých dětí, takže jsou u nás hojně využívány zkrácené úvazky a flexibilní pracovní doba všude tam, kde je to z provozních důvodů možné.

V případě výrobního závodu je překvapivé, kolik máte zkrácených úvazků.

V tuto chvíli je to u nás 12 % zaměstnanců. V Česku byl podle Eurostatu v Q3 2022 podíl zkrácených úvazků na celkové zaměstnanosti 6,2 %. Dovedu si představit u nás i vyšší podíl, protože zájem je velký, nicméně narážíme na kapacitní omezení. Zkrácené úvazky

jsou běžnější v administrativě, ale týkájí se i úklidu, nebo pracovníků chráněné dílny, která není tolik navázaná na technologie jako naše ostatní výroby. I flexibilní pracovní doba je pak možná opravdu pouze tam, kde není tým závislý na spouštění výrobních linek.

A čím zaměstnance udržíte? Který z benefitů je podle vás nejfunkčnější?

Nejvíce funguje, když jsou lidé spokojení a cítí se bezpečně. Mohou mluvit o tom, co je trápí, a pokud můžeme, pomůžeme jim situaci vyřešit. Ať už jsou to pracovní záležitosti nebo náročné životní situace.

AG FOODS je rodinná firma, pomáhá to v práci se zaměstnanci, třeba v důvěře vedení?

Určitě pomáhá to, že se pořád ještě známe, není nás ještě tolik, že bychom se nezvládali potkávat. Nikdo pro mě není pouze číslo a už jsem vyslechla a zažila mnoho velmi osobních příběhů, které jsme pomáhali řešit. Máme otevřenou komunikační strukturu a přátelské prostředí, kde se nikdo nemusí bát ozvat.

Chodíte na střední školy, abyste studentům představovala jednotlivé obory. Jak jste se k takové osvětě dostala?

Připravuji blok pro studenty gymnázia, kam jsem sama chodila. Bude součástí jejich kariérního dne. Oslovila mne sestra, která tam učí přírodní vědy. Spolu s kolegy vnímají, že řada studentů tápe v tom, pro jaký obor se rozhodnout, protože nemají představu o realitě té které práce, pokud ji nevykonává někdo z jejich blízkého okolí. Na akcích pořádaných přímo univerzitami se sice



dozvědí o tom, jaké je tam studovat, ale už méně o následné praxi.

A chtějí znát praxi?

Nemohu asi mluvit za studenty obecně. Stážisty u nás pravidelně míváme, ale jde o povinnou praxi ze školy. Aktuálně se tato věková skupina asi častěji vidí v pro ni zajímavějších odvětvích, jako influenceři, nebo vývojáři her, nebo je pro ně vidina pracovního života ještě tak vzdálená, že o ní moc nepřemýšlejí. K tomu, co je bude reálně naplňovat a žít, se dostanou až později, ale to je přirozené.

V některých školách se pedagogové zabývají kariérním poradenstvím, nabízejí vyplnění psychologických testů ke zjištění předpokladů. Mimochodem, já osobně považuji sebezpoznání na startu výběru za nejprínosnější.

Jakou mají studenti představu o budoucím povolání? Je v trendu stále programování?

IT je nesmírně široká oblast, která, ať chceme nebo ne, prostupuje celý náš život. Kolik pracovních pozic se obejde bez počítače, telefonu, internetu, auta,



která domácnost bez šetrné pračky? Vzdali byste se komfortu vyhledávače ideální dovolené, nejlevnější letenky, rychlé dovážky ještě teplého jídla až domů? Nebo třeba špičkové lékařské diagnostiky a cílené léčby onkologických onemocnění? Za vším tím jsou systémy a nástroje, které musí někdo vymyslet, sestavit, ale také udržovat a optimalizovat.

Umělá inteligence do nich čím dál intenzivněji vstupuje, takže programovat, v úzkém smyslu psaní dlouhých úseků kódu, asi dlouho potřeba nebude. Ale i s touto technologií je potřeba pracovat. Stejně jako jakákoli jiná technologie, která zautomatizovala a zjednodušila pracné opakující se činnosti, vytvořila nové příležitosti. Představte si třeba, jak velký trh vyrostl kolem mobilních telefonů, já si jako dítě pamatuji doma ještě pevnou linku s otočným číselníkem a Zlaté stránky. Opravářů klasických telefonů, ani tištěných telefonních seznamů už tolik netřeba, těch nových odborností je ale nepřehledně. Takže pokud „programováním“ myslíte práci v IT, pak rozhodně ano. /



Sportovní den každý rok zvedne náladu všem 215 zaměstnancům.



Ani interní prezentace inovací společnosti v rámci Relax Day Brno 2018 nemusí být nuda.



AG FOODS má vlastní vývoj, jedním z jeho úkolů je komunikovat s nutričními specialisty a vyvíjet tak nutričně vyvážené produkty.

Digitalizace a AI pomáhá byznysu

HR Byznys Forum, které každoročně PMF pořádá vždy na podzim v Brně, se letos uskutečnilo v hotelu Passage s názvem Digitalizace a AI v HR pomáhá byznysu. Akce byla plná inspirativních přednášek, a je tak vidět, že téma digitalizace a AI je i mezi personalisty aktuální.

První spíkr Ctirad Nedbálek, HR ředitel společnosti Albert, nám ukázal, co všechno doveďou roboti v administrativních procesech a jak moc usnadní a zrychlí práci personalistů ve firmě, která má 20 000 zaměstnanců a přes 300 prodejen po celé ČR. Zbyněk Kabát z IBM představil jejich interního chatbota, který poradí, když někdo něco potřebuje.

Jan Michelfeit ze společnosti SO-DEXTO představil výsledky zajímavého výzkumu na téma Co si myslí Češi o AI. O použití AI v náborovém procesu hovořili Kateřina Kadlečková ze společnosti Woltair a jejich partner Pavel Fáček ze Skilldriveru. AI v kontextu legislativy rozebrala advokátka Lenka



Gomez Tomčalová. Michal Kankrlík z Ivitery pak mluvil o možnostech použití AI v oblasti komunikace.

Kolegové z Foxconnu Karolína Ručová a Václav Dostál nám prezentovali, jak lze v oblasti mezd a vzdělávání přejít od excelu k plně digitálnímu řešení. Petr Sedláček s námi sdílel předpoklady socio-ekonomického dopadu AI na svět práce. Radim Chalupník ze společnosti DigiSkills sdílel přehled AI aplikací, které nám mohou pomoci s nápady, obsahem i komunikací firemních akcí. Vladimír Severa ze společnosti LearnerOn představil možnosti AI ve službách učících se organizací a Vladimír Hruban z Microsoftu měl zajímavou prezentaci s názvem Will AI Fix Work? Lucie Spáčilová z Performie ve svém vystoupení dokázala, že lidé jsou v práci stále nenahraditelní.

Celou akci ukončila panelová diskuze s pány Nedbálkem, Hrubanem, Mařašovičem (Foxconn) a Sedláčkem, kteří se zamýšleli nad otázkami, co jim přinesla digitalizace procesů a co mohou HR oddělení díky ní nově nabídnout.



Advokátka Lenka Gomez Tomčalová vysvětlila právní kontext používání AI.



Konferenci zakončila panelová diskuse.

nout byznysu a samozřejmě se zabývali i tím, jaké výhody, ale i rizika může AI v budoucnosti přinést.

Děkujeme všem řečníkům, kteří prezentovali nejen výhody, ale i možné limity nových technologií. Děkujeme i všem partnerům, kteří nám pomohli s organizací a účastníkům představili své služby. /

Whistleblowing v kontextu ochrany osobních údajů

Dlouho očekávanou právní úpravu whistleblowingu, která se v České republice zhmotnila v podobě zákona o ochraně oznamovatelů a částečně již vstoupila do života českých zaměstnavatelů a zaměstnanců, může provázet poněkud rozpačité přijetí.

Kromě toho, že whistleblowing s sebou může nést pachutí „do-našečství“, mohou jej někteří vnímat jako zavedení povinností, které by měly zůstat výhradně dobrovolné. Jiní v něm naopak spatřují cestu ke zlepšení firemní kultury a posílení ochrany zaměstnanců i zaměstnavatelů.

Správná implementace může být přínosem

Autoři článku se domnívají, že whistleblowing rozhodně není nutné se obávat. Zkušenost ze zahraničí, jakož i zkušenost společností, které obdobné systémy již v České republice dobrovolně zavedly, ukazuje, že správná a efektivní implementace whistleblowingu má převážně pozitivní přínosy. Společnosti, které mají takový systém zaveden zpravidla řeší méně soudních sporů se zaměstnanci, mají nižší náklady na vyřazení se s nimi a bývá o nich rovněž méně negativních zmínek v médiích. Whistleblowing navíc přispívá k budování zdravé, bezpečné a odpovědné firemní kultury, stejně jako ke zlepšení podmínek na pracovišti.

Whistleblowing spočívá v možnosti oznámit protiprávní chování, ke kterému dochází v rámci společnosti, případně jiného subjektu. Důvodnost oznámení posuzuje tzv. příslušná osoba, která zaměstnavateli jako povinnému subjektu následně navrhuje přijetí opatření. Zaměstnavatel je povinen zajistit, aby oznamovatel v souvislosti s učiněním oznámení nebyl vystaven tzv. odvetnému opatření.

Práva a povinnosti přímo související s whistleblowingem dopadají i na veřejnoprávní subjekty. V článku se nicméně zaměříme výhradně na společnosti ze soukromoprávního sektoru.

Povinnosti zaměstnavatelů

U společností s více jak 250 zaměstnanci by již měly vnitřní systémy fungovat tak, aby naplňovaly požadavky zákona o ochraně oznamovatelů. Zaměstnavatelé s více než 50 a méně než 250 zaměstnanců mají čas připravit se na nové povinnosti až do 15. prosince 2023.

O základních povinnostech zaměstnavatelů – povinných subjektů již zaznělo mnoho. Proto tyto základní povinnosti níže jen stručně shrneme. Jde o:

- povinnost zajistit oznamovatelům možnost podat oznámení prostřednictvím vnitřního oznamovacího systému;
- povinnost určit příslušnou osobu;
- povinnost uveřejnit stanovené informace způsobem umožňujícím dálkový přístup;
- zákaz bránit v podání oznámení;
- zákaz použití tzv. odvetných opatření proti oznamovateli.

Již méně diskutovaným tématem je vztah whistleblowingu a ochrany osobních údajů. V rámci podávání a vyhodnocování oznámení, stejně jako navrhování ochranných opatření, nevyhnutelně dochází ke zpracovávání a uchovávání informací, které mají charakter osobních údajů. Právní úprava whistleblowingu tedy naráží na právní úpravu obsaženou v rámci GDPR a v zákoně o zpracování osobních údajů, a to v různých ohledech.

Dodržování ochrany soukromí

Předně se samotné oznámení může týkat porušení pravidel na ochranu soukromí. Příslušná osoba tedy musí být schopna posoudit, zda je oznámení relevantní a zda skutečně došlo či dochází k porušování pravidel na ochranu soukromí. Typicky může jít o situace, kdy byly osobní údaje zpracovány protiprávním způsobem nebo došlo k jejich neoprávněnému využití či nedostatečnému zabezpečení jejich ochrany.

Povinné subjekty musí zajistit dodržování pravidel na ochranu soukromí při zpracování osobních údajů v rámci vnitřního oznamovacího systému. Jelikož je vnitřní oznamovací systém veden povinným subjektem, stává se povinný subjekt nevyhnutelně správcem osobních údajů ve smyslu GDPR. Příslušná osoba, která osobní údaje fakticky zpracovává, je tak v postavení zpracovatele osobních údajů.

Příslušná osoba bude v souvislosti s oznámením zpravidla zpracovávat osobní údaje oznamovatele, osoby, proti které oznámení směřuje, „poškozené osoby“ a případných svědků. Ke zpracovávání osobních údajů by mělo docházet v poměrně omezeném rozsahu, a to vždy pouze pro účely konkrétního oznámení. Je třeba identifikovat

jen ty osobní údaje, které je v souvislosti s oznámením nutné zpracovávat. Ostatní osobní údaje nad tento rámec by zpracovávány být neměly.

Jelikož zákon o ochraně oznamovatelů vyžaduje identifikaci oznamovatele, vyplývají pro něj z případného úniku osobních údajů zásadní rizika. Není těžké si představit, že v důsledku úniku může být oznamovatel vystaven diskriminaci, dehonestaci nebo přímo odvetným opatřením ve smyslu zákona o ochraně oznamovatelů. Obdobně to platí o jakýchkoliv dalších osobách, které v rámci oznámení figurují.

Zabránit úniku osobních údajů

Je tedy nutné, aby vnitřní oznamovací systém v maximální možné míře úniku informací zabraňoval. Zejména je třeba zajistit, aby k osobním údajům měla přístup výhradně jen příslušná osoba, která oznámení zpracovává. Zároveň je nutné zvolit optimální technické řešení vnitřního oznamovacího systému. Zákon o ochraně oznamovatelů ukládá povinným subjektům, aby oznamovatelům umožnily podat oznámení písemně, ústně a osobně.

Konvenční prostředky v podobě například dedikované telefonní linky nebo e-mailové či dokonce „fyzické schránky“ nejsou ideálním řešením. Problematické je zpravidla zabezpečení těchto prostředků právě proti úniku osobních údajů, jejich použitelnost pro různé skupiny osob či možnost doložit k oznámení fyzickou dokumentaci. To je například při použití telefonní linky jen těžko představitelné.

Bezpečné nastavení vnitřního oznamovacího systému nelze brát na lehkou váhu. Za poskytnutí údajů o totožnosti oznamovatele a některých dalších osob totiž může hrozit pokuta až ve výši 100.000 Kč. V případě, že by kvůli úni-

ku informací byl oznamovatel vystaven odvetnému opatření, může se případná pokuta vyšplhat až k 1.000.000 Kč.

Nařízení GDPR v zásadě umožňuje uchovávat osobní údaje výhradně po dobu, která je nezbytně nutná pro dosažení účelu uchovávání. Zákon o ochraně oznamovatelů povinnému subjektu stanoví povinnost k uchovávání oznámení a související dokumentace po dobu 5 let od přijetí oznámení.

Je otázkou, zda lze osobní údaje uchovávat i delší dobu. Domníváme se, že to možné je, pokud bude delší doba uchovávání opodstatněna legitimním cílem, tedy například ochranou práv povinného subjektu, třeba v rámci probíhajícího soudního nebo správního řízení.

Třetí plochou může být taktéž požadavek právní regulace ochrany osobních údajů na transparentnost zpracování osobních údajů. Ten může v souvislosti s whistleblowingem narážet na zájem na ochranu oznamovatele a dalších osob. Subjekty, jejichž osobní údaje jsou zpracovávány, mají standardně právo na informace ohledně důvodu zpracování jejich osobních údajů, na přístup k osobním údajům, právo na opravu osobních údajů či jejich výmaz.

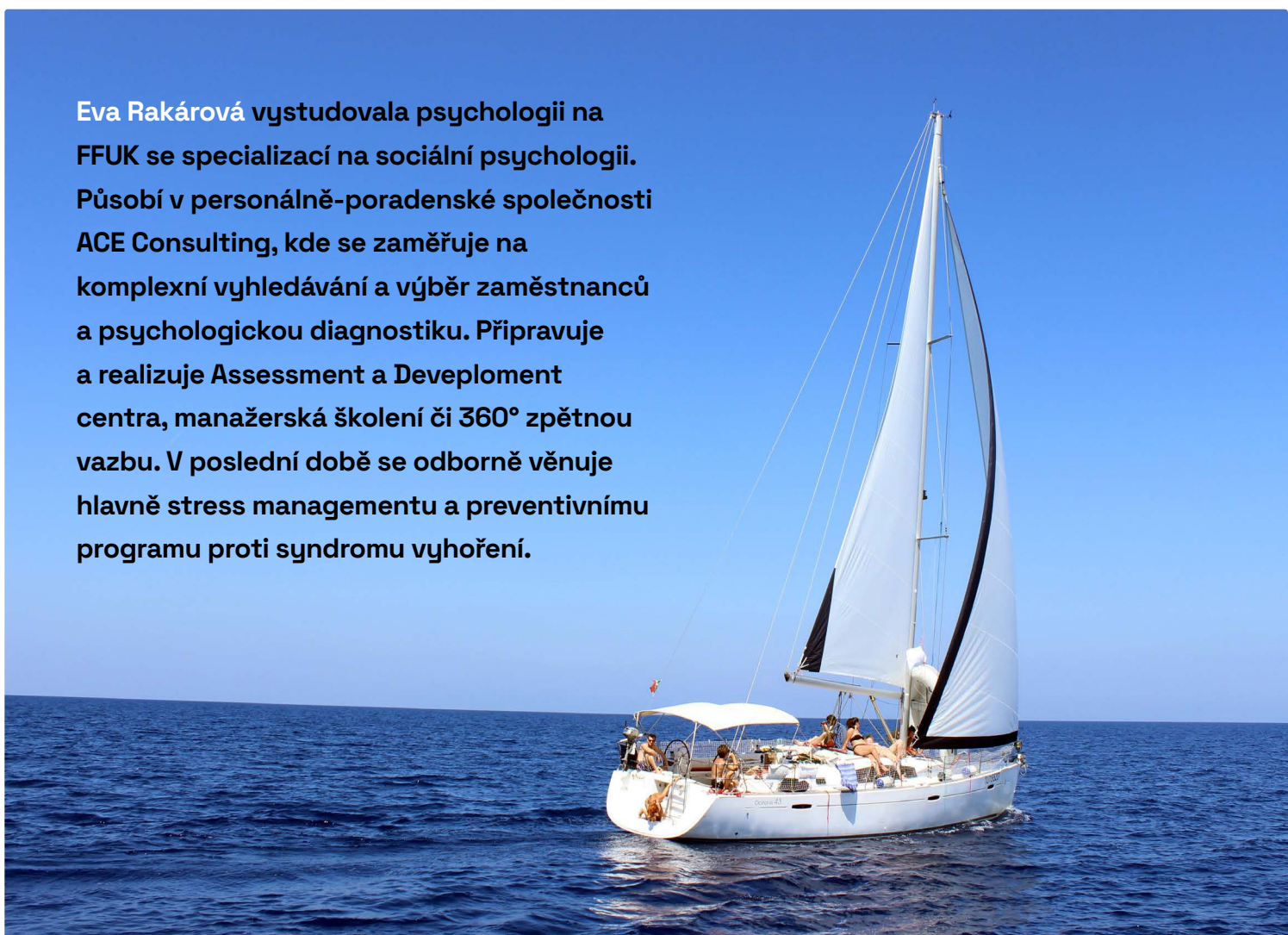
Řádný výkon uvedených práv by však mohl znamenat narušení procesu prověřování oznámení či odhalení totožnosti oznamovatele nebo jiných osob, proto se zde nevyhnutelně musí uplatnit zvláštní výjimka, na základě které může být výkon těchto práv omezen z důvodu nezbytnosti k zajištění důležitého cíle veřejného zájmu a ochrany práv a svobod osob.

Ochranu osobních údajů v souvislosti se zákonem o ochraně oznamovatelů tedy nelze brát na lehkou váhu a je nutné své vnitřní systémy nastavit i v tomto směru odpovídajícím způsobem. /

Plavba

na lodi je zážitek i škola rozhodování pro management

Eva Rakárová vystudovala psychologii na FFUK se specializací na sociální psychologii. Působí v personálně-poradenské společnosti ACE Consulting, kde se zaměřuje na komplexní vyhledávání a výběr zaměstnanců a psychologickou diagnostiku. Přípravuje a realizuje Assessment a Develpoment centra, manažerská školení či 360° zpětnou vazbu. V poslední době se odborně věnuje hlavně stress managementu a preventivnímu programu proti syndromu vyhoření.



„**M**ě vždy nejvíc bavili lidi – proto jsem si vybrala psychologii jako studium člověka. A v rámci ní mě nejvíc fascinuje moment změny, a proto jsem vděčná za chvíle, kdy mohu sledovat něčí rozvoj, podněcovat ho nebo jím provázet,“ vysvětluje svou profesní volbu. Když s ní mluvíte, cítíte, jak z ní vyzařuje nadšení z toho, co dělá, a jak má radost, když se sama něco nového naučí.

Komunikace je cestou k vnímání nových věcí

V komunikaci a společenském životě je ve svém živlu, mimochodem tomu, jak nejvhodněji a nenásilně komunikovat, se také ve své práci konzultantky pro firemní klientelu věnuje. „Je mi dobře mezi lidmi, inspiruje mě to. Moc dobře se cítím, když si pozvu přátele domů a společně něco uvaříme a povídáme si,“ říká.

Eva Rakárová je žena, která kolem sebe rozdává pozitivní energii, nebojí se změn, spíš je vyhledává. Je zvědavá a zvědavá, touží vnímat nové věci a přemýšlet, jak je využít. S tím souvisí i její koníčky.

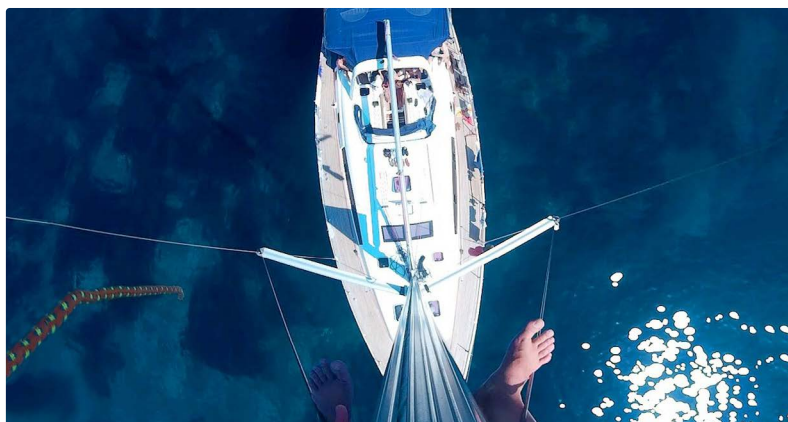
Odhakživa ji bavilo cestovat, poznávat různé země, kultury, setkávat se s lidmi v jiných zemích, ochutnávat jejich jídla, putovat různými krajinami a chodit po horách. „Tam se cítím volná, svobodná a strašně moc se přitom naučím. Volnost je pro mě strašně důležitá,“ říká Eva Rakárová. Cestovala po Evropě, Asii i Americe. „Nerada setrvávám na jednom místě moc dlouho. S bratrem jsme jezdili na výlety po Balkáně, každý den jsme byli jinde,“ vzpomíná. „Líbí se mi neomezenost pohybu, kde nemusíte překonávat hranice a jen jít a vnímat přírodu, lidi, kulturu, památ-



Umět stáhnout a natáhnout plachtu patří na lodi k základním dovednostem.



Plavení se po moři je pro Evu Rakárovou srdcovka.



ky. Přitom všechno fotím, to je také mé hobby,“ dodává Eva Rakárová.

Chůze čistí hlavu

Její přítel a nyní manžel je jí v cestování a chození skvělým parťákem. „Třikrát prošel pouť do Santiago de Compostela, já jsem Svatojakubskou cestu absolvovala zatím jednou, ale určitě ne naposledy,“ svěřuje se Eva Rakárová. „Taková pouť, stejně ale i obyčejná delší procházka kdekoli mi nádherně pročistí hlavu. Napadnou mě přitom myšlenky, které v každodenním všedním běhu života nepřijdou,“ doplňuje.

Má malého syna a s manželem se rozhodli, že ho do své záliby chození také zasvěť. „Chodíme na krátké vycházky všichni společně, dojdeme na nějaké místo a další procházce dojdeme ještě o kus dál, takto si postupně chození prodlužujeme. Je to taková rodinná procházková štafeta s vizí, že třeba jednou za pár let do toho Santiaga dojdeme všichni společně,“ vysvětluje Eva Rakárová.

Tvrdí o sobě, že je člověk dynamický, láká ji to nepoznané, co je za horizontem, a snaží se k tomu dojít. „Někdy jsou to několikakilometrové procházky,



Eva Rakárová

rozhodně nejsem typ pro práce na zahrádce. Potřebuji dobrodružství, nové výzvy, vzrušení," prozrazuje na sebe.

Hledání rovnováhy

„Mám dva póly, jeden dynamický, rychlý, temperamentní a druhý uklidňující, který ten dynamický sesadí,“ přiznává. „Uklidňuji se na józe nebo v sauně a několik let se chodíme s manželem otužovat. Ledová voda je na zklidnění báječná! Nejledovější voda byla asi na Liptovské Maře, kde měla asi 2 stupně. Manžel mi musel sekýrou vysekat ledový povrch, abych se do vody mohla ponořit. Je to neobyčejný pocit, na nic jiného nemyslíte, než že je to studené, a dýcháte a hýbáte se, abyste nezmrzla. Vůbec na nic jiného nejde myslet. Skvělý relax a myslím, že i velmi zdravý. Podle psychologů otužování posiluje odolnost organismus. Mně to zklidňuje a je to má forma meditace,“ vysvětluje Eva Rakárová.

Pohyb a svůj temperament vyrovňuje také hudbou. „Tu miluji. Hraji na klavír a jsem šťastná, když mě při hraní obklopí přátelé a hudba se stává součástí společenské komunikace.“

Další její velkou láskou je tanec, který považuje za skvělou relaxaci, při níž se zbavíte negativních pocitů a myšlenek. „Jste tady a teď, něco jako mindfulness,“ říká Eva Rakárová.

Lodě ji učarovaly

Před téměř deseti lety se náhodou díky svému kamarádovi, který má kapitán-



Plavba je pro mě
inspirující i z hlediska
mé profese
psycholožky.
Doba prožitá během
plavby je pro
mě jakousi laboratoř.
Zkušenosti z ní
mohu přenést do své
profese.

ské zkoušky, dostala na loď. Poprvé to bylo v Česku na Lipně. Při plavbě zažila nádherný pocit z toho, jak je možné přibližovat se k horizontu, vidět spojení nebe a hladiny, sledovat vlnění vody a přírodu kolem sebe. „Kamarád mi pak nabídl možnost plavit se na moři. To mnohonásobně převýšilo mé nádherné zážitky z Lipna. Plavení se po moři se stalo mou srdcovkou. Od té doby se po moři s partou kamarádů plavím každé léto. Nabíjí mě to, je to aktivní a dobrodružný koníček,“ říká Eva Rakárová.

V tomto koníčku se jí propojily všechny její dosavadní zájmy – cestování, poznávání neznámých končin světa, komunikace, společenskost a navíc se naučila novým dovednostem, protože na lodi se nevozí, ale aktivně je do plavby zapojena jako člen posádky. Umí natáhnout a stáhnout plachtu, vyhodnotit sílu větru, velikost vln a podle toho se rozhodnout, jak loď řídit. „Na lodi musíme fungovat jako sehraný tým. Každý máme nějaký úkol a ten musíme splnit, jsme na sobě závislí, každý to, co dělá, dělá i pro ty druhé. Miluji tu pospolitost, která takovou sehranou spoluprací na lodi vzniká,“ svěruje se Eva Rakárová.

Plavba přináší profesní obohacení

Jak taková plavba probíhá? „Dojedeme do přístavu, najmeme si loď, nakoupíme na týden potraviny a vodu, protože na lodi si sami vaříme kromě několika večerů, kdy někde zakotvíme a zajdeme do místní hospůdky na večeři. Máme předem domluvenou trasu a tu jedeme. Byli jsme takto v Řecku, Chorvatsku, Itálii, Turecku. S lodí obvykle zajíždíme k ostrůvkům, k nimž bychom se jinak nedostali. Zakotvíme, prolézáme ostrůvek, objevujeme nádherná místa. Třeba jsme vylezli na sopku Stromboli a viděli, jak to v jejím kráteru bouří,

nebo se kocháme magickou průrvou, v níž se dá krásně plavat. Těch nevšedních objevů je spousta," vzpomíná Eva Rakárová.

Letos zamířila Eva Rakárová s loďařskou partou do Skotska, aby objeli a poznali tamější ostrovy s přírodou a faunou neobvyklé, drsné krásy. „Dosedli jsme se pohybovali na Jihu, ve Středomoří, teď to byl Sever. Je jiný a překrásný. Voda v moři je tam studená, mě to ale nevadilo, protože se otužuji, takže jsem si plavání vychutnávala," říká Eva Rakárová. Příští rok by chtěla vyplout ještě dál na sever, jejím snem jsou Faerské ostrovy.

Na lodi společně pluje 10-12 členů posádky. Jsou to lidé různých povolání a profesí. „Máme tam třeba dva skvělé techniky, absolventy ČVUT a Přírodovědné fakulty, kteří dokážou opravit cokoli. Říkáme jim NASA inženýři. Ve Skotsku se nám zadrhl motor a oni dva to dali dohromady. Na lodi se pokaždé odehrávají neuvěřitelné zážitky," říká Eva Rakárová.

Fascinuje ji atmosféra, která plavbu po celou dobu naplňuje. Na to komunit-

ní fungování, které při plavbě vzniká, se pokaždé těší.

„Plavba je pro mě inspirující i z hlediska mé profese psycholožky. Zajímám se profesně o dynamiku skupiny, o proměny vztahů a atmosféry při různých událostech, jimiž skupiny procházejí. Takže doba prožitá během plavby je pro mě jakousi laboratoří. Zkušenosti z ní mohu přenést do své profese. Všichni na lodi jsme v naprosto jiné situaci než obvykle doma. Jde o mimořádnou situaci, kdy musíme zvládat i nečekané události a při nich se síla nebo slabost skupiny ukáže. Takže z toho čerpám zajímavé poznatky pro svou práci, až se zase z moře vrátím do běžného života," říká Eva Rakárová.

Zachraňuje rychlost rozhodnutí, jako v managementu

Na moři nastávají často nečekané situace a každý, kdo se naloďuje, s tím musí počítat. „Jednou jsme kotvili u bójký a utrhla se nám kotva. Loď si najednou plula po svém a my ji museli nějak uřídít, ukotvit, zastavit. Nejdramatičtější okamžik jsem zažila, když se

nám za velkého větru roztrhla hlavní plachta. Ale zvládli jsme to, dojeli jsme jen s menší přední plachtou, což byla cesta nelehká, loď se dost nakláněla, ale vše dobře dopadlo," vzpomíná Eva Rakárová. „To mě právě přitahuje, ty nečekané situace, které jako tým musíme rychle řešit. Abychom nebezpečí zvládli, musíme přijmout rychlá a správná rozhodnutí," vysvětluje Eva Rakárová vazbu plavby na lodi s manažerským rozhodováním.

Tato její zkušenost se stala impulsem pro vytvoření nového rozvojového programu 3DC pro manažery a leadry, který ACE Consulting nabízí. „Program se odehrává na lodi, tedy pro manažery v nestandardním prostředí, a zahrnuje psychodiagnostiku, zpětnou vazbu a nácvik rozvojových potřeb – takové Development Centre na lodi. Zaměřuje se na zvýšení efektivity spolupráce a engagementu a to vše v jedinečném prostředí plavby na lodi. Může to být i zajímavý program pro týmy zaměstnanců, kteří se chtějí více poznat, vyzkoušet si a rozvinout spolupráci," komentuje program Eva Rakárová. /

INZERCE



CZ.nic | AKADEMIE

IT kurzy od profesionálů

Ve školicím centru Akademie CZ.NIC nabízíme kurzy nejen pro administrátory a vývojáře, na své si přijdou také zájemci o open-source nebo bezpečnost.

Najdete nás v moderních učebnách v Praze a Brně, případně školení uspořádáme přímo u vás. Kurzy je také možné upravit na míru tak, aby vyhovovaly vašim potřebám a požadavkům.



DNS | Ansible | Docker | Git | Python | Linux | a další

akademie.nic.cz

Důraz na flexibilitu a diverzitu přitáhne **víc kandidátů**

Od května 2020 působí **Iwona Chrostowska** ve společnosti Primark na pozici Head of People and Culture pro region střední a východní Evropy (CEE), do něhož spadá i Česko. Navazuje na předchozí zkušenosti z maloobchodu, například ze společnosti Yves Rocher, kde měla na starosti kompletní vedení HR týmu ve střední Evropě. Tvrdí, že do Primarku ji přilákala možnost být součástí něčeho, co vzniká „na zelené louce“, a podílet se na vzniku nového projektu, který lidem nabídne zajímavou práci a dobré pracovní podmínky. Stála u zrodu a rozvoje prvního obchodu Primarku ve Slovinsku a také prvního obchodu v ČR.

V Česku máme nejnižší nezaměstnanost v EU, takže oslovovat na trhu nové lidi není snadné. Jakým způsobem a kde hledáte nové zaměstnance?

Pokud jde o nábor, je retail specifický segment. Hledáme srdcaře se vztahem k módě a našim zákazníkům. Vzhledem k tomu, že v ČR je nejnižší nezaměstnanost v EU, tak je pro nás nábor náročnější než na trhu v Polsku a ostatních zemích střední a východní Evropy, kde působíme. V Primarku máme People and Culture program, který zahrnuje různé HR aktivity a mezi ně patří i využívání různých kanálů, jimiž uchazeče oslovujeme. Intenzivně komunikujeme

na sociálních sítích. Hodně využíváme LinkedIn, zejména při hledání manažerské pozice, inzerujeme na našem webu v Česku a na pracovních portálech, jako je jobs.cz a další.

V náboru spolupracujeme s HR manažery obou obchodů Primark, kteří dobře český trh znají a vědí, jaké kanály je v Česku nejvýhodnější použít. Způsob, jak oslovovat uchazeče, závisí i na typu pozice, kterou hledáme, takže třeba pro obsazení pozice prodavačů přímo v obchodě využíváme reklamní poutače a Facebooku, vyšší manažerské pozice obsazujeme ve spolupráci s headhunterskými společnostmi.

Byla jsem příjemně překvapená, jak mnoho uchazečů na českém trhu projevilo o práci v Primarku zájem. Jako příklad mohu uvést obchod Olympia v Modřicích u Brna, která se nedávno obsazovala a do níž se na různé pozice hlásilo tři tisíce zájemců. Naše prvotní obavy, že nábor bude náročný, protože dopravně není tak jednoduché se sem dostat, se nenaplnily. V náboru nám také pomáhá princip diverzity. Ta je pro Primark velice důležitá, řekla bych zcela klíčová. Např. v Praze pro nás pracuje 9 národností, jsou tu lidé napříč věkovým spektrem.

Na jaké pozice hledáte lidi nejvíce a které se nejobtížněji obsazují?

Nejčastěji hledané a obsazované pozice jsou prodavači v obchodě, a to zejména ve vrcholových obdobích sezóny, například v předvánoční době. Pomáhá nám, že nabízíme částečné úvazky a práci na DPP a DPČ. Snažíme se vyhovět potřebám kandidátů z hlediska jejich časových možností. V tom jsme velice flexibilní.

Nejtěžší je vyhledávání a obsazování manažerských pozic, a to zejména proto, že pro Primark je velmi důležitá předchozí praxe a zkušenost v segmentu retailu a také určitý soubor kompetencí a dovedností. V ČR je v retailu silná konkurence, což nábor na manažerské pozice ztěžuje.

V době pandemie, kdy jsme v ČR otevírali první obchod, bylo velkou překážkou v náboru manažerů i to, že se



tehdy manažeři báli měnit práci, zvláště pokud se jednalo o nové značky na trhu. Jsem pyšná na náš tým, kterému se podařilo v nelehké době manažerské pozice dobře obsadit.

Uchazeči dnes preferují flexibilitu. Jak jim to umožňujete?

Věříme, že flexibilita je velmi důležitá pro work life balance, který se stává součástí pracovního a životního stylu zaměstnanců. Flexibilitu umožňujeme tím, že nabízíme různé pracovní modely, které vyhovují potřebám a očekáváním různých skupin zaměstnanců. Až 70% našich kolegů ve střední a východní Evropě pracuje na částečné úvazky. Najdete mezi nimi smlouvy na 30 hodin týdně, na 20, nebo 10 hodin týdně. O prázdninách umožňujeme kolegům, pokud o to stojí, aby si své úvazky navýšili. Máme zkušenost, že studentům, starším lidem nebo důchodcům to vyhovuje. Objevují se ale třeba úvazky jen na víkendové směny, maminky zase preferují práci dopoledne. Snažíme



se vycházet všem vstříc. Také nabízíme velmi zajímavé mzdy, takže i když pracují na částečné úvazky, je to pro ně výhodné.

Co nabízíte lidem, abyste si je udrželi dlouhodobě?

Pro udržení lidí je klíčová mzda a benefity. Mzdové hodnocení je pro nás důležité, pravidelně si necháváme vyhodnocovat mzdy na trhu, abychom věděli, jak se mzdy vyvíjí, abychom

drželi krok s konkurencí a zaměstnanci náležitě odměňovali, a navíc tak pochopili lokální trendy. Druhý důležitý bod pro stabilizaci personálu jsou zaměstnanecké benefity. Nabízíme široké spektrum benefitů, např. týden dovolené navíc, stravovací paušál, psychologickou podporu nebo slevy na naše produkty.

Ve všech zemích spojují naše kolegy velmi podobné potřeby – chtějí mít v práci příjemné místo, kde je jim dobře a kde je práce baví. Jako benefit oceňují, že u nás mají kuchyňky, kde si mohou připravit jídlo nebo využít závodní stravování a také zázemí jako šatny nebo relaxační zóny, kde se mohou připravit do práce nebo si odpočinout.

Jaký musí být kandidát z hlediska osobnostního profilu?

Osobnostní rysy a vlastnosti konkrétního člověka jsou při náboru lidí pro



První obchod Primarku v Česku byl otevřen v době pandemie covidu v Praze na Václavském náměstí. U jeho zrodu byla Iwona Chrostowska (na fotografii nahoře).

nás důležitější než předchozí pracovní zkušenosti. Oboru se můžete naučit, ale v retailu je podstatné, jak se chováte k zákazníkovi, jak naše lidi zákazník vnímá. Pokud jde o kolegy na prodejnách, tak tam nejsou vyžadovány předchozí zkušenosti, ale důležitý je pozitivní přístup a také to, aby zaměstnanci práce a komunikace se zákazníkem bavili. Dále otevřenost, aby byl k lidem příjemný, milý, dokázal s nimi navázat vztah, poradit jim při výběru

zboží, aby vytvářel pro zákazníky pozitivní atmosféru. Práce v tomto oboru je dynamická, proto hledáme lidi s pozitivní energií. Důležitý je jejich mindset (nastavení mysli), přístup nejen k zákazníkům, ale i kolegům, chuť a schopnost s kolegy v týmu spolupracovat, být týmovým hráčem.

Pokud jde o manažerské pozice, tak tam hraje důležitou roli předchozí manažerská zkušenost v oblasti vedení týmu kolegů, podstatné je, aby manažer řídil lidi s respektem a úctou, aby vytvářel na pracovišti a při práci takové podmínky, aby lidi práce bavila a dávala jim smysl.

Jak zaučujete nováčky, jaké tréninkové programy na prodejnách máte?

Obecně je pro nás velice důležité, aby se každý nový příchozí cítil v naší společnosti vítaný a příjemně. Noví lidé na manažerských pozicích store manager a country manager u nás získávají zkušenosti několik měsíců před otevřením obchodu. Procházejí praktickými tréninky, aby při otevření dokázali naplnit standard Primarku, jaký je i v ostatních pobočkách. Školíme je proto i v našich dalších obchodech, kde si osvojují pod vedením zkušených manažerů a mentorů know how manažerské práce.

Pro nováčky na pozicích na prodejnách máme speciální zaškolovací programy. První den jejich nástupu nazýváme den integrace, kdy se nově příchozí seznamují s tím, co od nich bude práce vyžadovat, dostanou svého buddyho, průvodce, který je jim během celého zaškolovacího procesu k dispozici a s nímž mohou vše konzultovat. Tréninkový začleňovací program na prodejně je rozdělen po týdnech, každý týden se nováček seznámí s něčím novým, součástí zaškolení je i program

zaměřený na bezpečnost a zdraví na pracovišti. Průběžně dostává nováček zpětnou vazbu od buddyho a svého manažera, jak mu zaškolování jde.

Máte i talentový program?

Talentový program Primarku se nazývá Grow with Us – Rozvíjejte se s námi – nyní běží jeho třetí řada. Kolegové se v rámci tohoto programu mohou rozvíjet v řadě oblastí a pozic, které si vyberou. Do programu se může přihlásit každý, podmínkou je doporučení od manažera nebo kolegů. Program probíhá v našem Development Centru, kde je každému účastníkovi sestaven individuální plán rozvoje, kterým prochází ve spolupráci se svým mentorem.

Absolvování rozvojového talentového programu účastníkům umožní, aby se mohli interně ucházet o pozice, které jsou pro ně zajímavé a které inzerujeme. Tak se nám daří interně obsazovat nové pozice. V pěti zemích CEE regionu, kde Primark působí, se takto podařilo obsadit 100 nových míst, v ČR nyní program začíná a je šance, že se díky tomu podaří obsadit řadu manažerských pozic.

Těm, kteří o vstup do talentového programu zájem nemají, nabízíme program Bolster, v jehož rámci mohou kolegové ze všech pozic přispět k otevření prodejen v jiných zemích, ať už v regionu, nebo celosvětově. Při každém otevření nové prodejny mají také možnost se přihlásit, aby mohli vycestovat a nabídnout podporu novým kolegům v dané zemi a podělit se s nimi o nabyté znalosti a osvědčené postupy.

Co pokládáte v HR v řízení lidí za nejdůležitější a jaké trendy se v HR prosazují?

Určitě zaměření na lidi a klíčový je podle mě i návrat k základním atributům, jako je jednoduchost, autenticita, ote-

vřenost, spolupráce. Ale také férovost, odpovědnost a samostatnost. Velmi důležité v práci s lidmi je udělat si na ně čas, hovořit s nimi, zjišťovat, co potřebují, být pro ně důvěryhodný.

Máme program My Voice – Můj hlas, což je průzkum, který realizujeme dvakrát do roka, v němž si necháváme vyhodnocovat motivaci lidí, jejich engagement, spokojenost a další témata, která souvisí s potřebami a očekáváními zaměstnanců. Na základě toho pak připravujeme akční plán, který nám pomáhá měnit věci k lepšímu.

Podle mých zkušeností se v HR výrazně prosazují trendy jako wellbeing, flexibilita a péče o duševní zdraví. Vedeme naše manažery k tomu, aby lidem naslouchali a vytvářeli podmínky pro to, aby wellbeing byl realitou. Vlastně je to trend z pandemie, kdy jsme společně řešili téma duševního zdraví. Čím dál větší význam má trend diverzity a inkluze.

Na pracovištích se dnes potkává několik generací. Jakou máte zkušenost s vedením multigeneračních týmů?

Multigenerační pracovní prostředí je součástí DNA Primarku, Máme mix všech generací a díky tomuto mixu získáváme různé pohledy, nápady, řešení, což nám umožňuje být inovativní, kreativní. Řízení týmů složených z různých generací je výzva pro naše manažery. Je důležité, aby chápali, jakou sílu takové různorodé prostředí přináší. Musí respektovat hodnoty a potřeby jednotlivých generací a umět s nimi komunikovat. V tomto ohledu manažery školíme, máme pro ně speciální programy.

Do budoucna bych byla ráda, kdybychom do pracovního prostředí zahrnuli více lidí s handicapem. Např. ve Slovinsku jich zaměstnáváme 5 %. Ráda bych, abychom se tomu přiblížili i v ČR. /

Potenciál HR dat pro podniky připravené na budoucnost

Během pandemie dokázaly HR týmy relativně rychle řešit problémy, spojené s organizací práce v nových podmínkách. Od vedoucích v oblasti HR se tak nyní očekává, že poskytnou vedoucím týmům informace, podle kterých se bude řídit strategické rozhodování.

Týmy HR jsou doposud zvyklé shromažďovat pouze tradiční datové sady – obecná data o zaměstnancích, informace o nástupech a o výstupních pohovech. To už dnes nestačí, HR manažeři si musí osvojit kompetence týkající se práce s daty. To závisí na několika faktorech.

Investice do HR technologií

Všechny organizace budou muset upřednostnit investice do správných HR technologií, které dokážou zefektivnit procesy a uvolnit čas na zvyšování hodnoty HR nad rámec tradičních administrativních povinností.

Vypěstování organizace a jejích HR dat

Organizace by se měly snažit kombinovat firemní a HR cíle společně. Cíle, které mají HR oddělení, by se měly přímo promítnout do výsledků a zajistit funkce, které jsou pro podnikání nezbytné. Organizace tak musí nejprve správně identifikovat oblasti, které jim mohou přidat skutečnou strategickou hodnotu a teprve poté shromažďovat relevantní data a dělat další analýzy.

Vhodné dovednosti

HR historicky nedisponovalo dovednostmi datových analýz, proto by se měly zvážit investice do této oblasti. Najít odborníky s potřebnými dovednostmi v jiných oborech, outsourcovat je nebo pracovat s externími partnery.

Investice do školení

Pokud není možná investice nebo namnutí specializovaného datového analytika, pak musí být prioritou právě školení pro současné HR zaměstnance.

Mezioborová spolupráce

Pokud jde o práci s daty, existují synergie napříč IT, finančním a HR oddělením. Tito odborníci by měli být podporováni ke vzájemné spolupráci, aby pochopili důležitost aktuálních dat pro celou organizaci.

Různé typy analytik

Organizace budou muset zvážet různé typy údajů, které v současné době shromažďuje HR a zvážít, jak tato data splňují byznysové požadavky. Musí si položit otázku „Je to vše, co byznys potřebuje? Neexistují nějaké mezery v dostupných datech?“

Síla HR oddělení pak bude v tom, že budou dodávat relevantní a měřitelná data, která budou přidávat strategickou hodnotu. Data musí být aktuální, přesná a kvalitní. / Zdroj: HRD

INZERCE

Vyřešíme za Vás Whistleblowing

Jednoduše a na jednom místě, v aplikaci Můj Up



www.upcz.cz



Up

DOBŘÁ PAMĚŤ

je základem úspěchu

Nakladatelství Grada vydává knihu **Dokonalá paměť**, jejímiž autory jsou **Jakub Pok** a **Lucie Poková**. O významu paměti hovoříme s **Jakubem Pokem**, který na otázku, proč se do psaní pustil, říká, že měl pocit, že na trhu chybí kniha, která by ukázala reálné použití paměťových technik v praxi na opravdu praktických příkladech. Už 14 let vede **Jakub Pok Školu paměti**, na níž často dostával od účastníků kurzů paměti řadu dotazů. I to bylo inspirací, aby své zkušenosti vydal knižně a přiblížil širší veřejnosti.

Proč jste se začal zabývat tématem paměť a její trénink?

Poprvé jsem se s paměťovými technikami seznámil v devadesátých letech během studia na střední škole v Německu. Na krátkém semináři o paměti nám paměťový guru ukázal, jak si za méně než pět minut uloží do paměti celý balíček 52 karet. V přesném pořadí dokázal zopakovat všechny karty bez jediné chyby! Pomyslel jsem si, že je buď geniální, nebo má fotografickou paměť. Pak začal mluvit o lidské paměti a o technikách, které existují již stovky let. Pochopil jsem, že nemusím být geniální, abych dokázal to, co on. Používal pouze paměťové techniky, které může ovládat každý, jen je tehdy znalo relativně málo lidí.

V té době mě tedy spíš než samotný trénink mozku fascinovaly neomezené možnosti naší paměti a to, co všechno jsme schopni zvládnout. Stále více jsem v technikách ale hledal i praktickou rovinu, která by mi usnadnila život. Postupně jsem začal paměťové techniky používat nejprve na jazyky, konkrétně na němčinu a angličtinu. Pak jsem měl možnost veškeré techniky dostatečně prověřit na dvou souběžně studovaných vysokých školách včetně právnické fakulty. Bez paměťových technik by mi

studium trvalo jednoznačně déle a bylo by velmi náročné.

Po ukončení studia jsem si uvědomil, jaká je škoda, že techniky zná pořád poměrně málo lidí. Často se také domnívají, že se jedná jen o zbytečně komplikované metody, jak si zapamatovat maximálně nákupní seznam. Vůbec nemají ponětí o tom, jaký mají paměťové techniky ve skutečnosti potenciál! Chtěl jsem se o své praktické zkušenosti s technikami podělit. Proto jsem se rozhodl založit Školu paměti – instituci, která si dává za cíl naučit lidi, jak se lépe učit. Naučit je, jak si umět uložit do paměti de facto cokoliv a ještě zábavnou formou.

Jak důležitá je paměť a její kondice v našich životech?

Paměť náš život ovlivňuje více, než si vůbec uvědomujeme. Představte si na chvíli, že by se vám paměť zhoršila o 50 procent. Jaký vliv by to asi mělo na kvalitu vašeho života? Dokážete si to představit? Možná byste zapomínali, co potřebujete zařídit nebo nakoupit, nepoznávali byste své přátele, pletli si jména svých dětí nebo třeba ani nenašli cestu domů. To není příjemná představa. Ale co kdyby to bylo naopak? Co kdyby se vám paměť zlepšila, a to nejen



o 50, ale klidně o 200–300 procent? Co by to mohlo znamenat? Zvládli byste se naučit cokoli s lehkostí, nový jazyk, informace o produktech, zapamatovali byste si důležité termíny, hesla, jména kolegů v práci, nezapomínali byste výročí a důležité informace. Zkrátka s dobrou pamětí přichází v životě úspěchy a také potřebné sebevědomí. Jako zásadní vnímám paměť obzvláště v dnešním digitálním světě, kdy ji často používáme velmi pasivně a zdánlivě ji vlastně nepotřebujeme – můžeme si přeci vše zaznamenat do mobilu a vyhledat na googlu. Zároveň ale obdivujeme právě ty, kteří si pamatují jména, čísla, orientují se ve svých projektech, znají termíny. Úspěšní lidé mají vždy dobrou paměť.

Jak funguje Škola paměti, kterou vedete?

Ve Škole paměti dáváme lidem nástroj, jak se učit rychleji a efektivněji pomocí paměťových technik. Moje kurzy jsou dvoudenní a přihlásit se může prakticky kdokoli. Můžete si vybrat z naší nabídky Základní kurz, který obsahuje všechny základní i pokročilejší paměťové techniky, nebo Kurz zrychleného učení cizích jazyků, který se pak orientuje konkrétně na to, jak se učit slovíčka a cizí jazyky, a nabízíme také Kurz pro pokročilé. A samozřejmě připravujeme i firemní školení firmám rovnou na míru. Máme mnoho stálých partnerů, kde školíme zaměstnance již řadu let, a na školení máme perfektní ohlasy!

Jak je pro kondici paměti podstatný věk?

Často se setkávám s názorem, že čím je člověk starší, tím se hůře učí, méně si toho pamatuje a více zapomíná. Souhlasil bych, kdyby mě zkušenosti s trénováním paměti nepřesvědčily,

Dokonalá paměť

Jak si zapamatovat úplně cokoli

Jakub Pok, autor bestselleru *Jak se naučit 100 slovíček za hodinu*, pečlivě vybral ta nejžádanější témata, která řeší účastníci jeho kurzů ve Škole paměti. S pomocí této knihy dokážete:

- Pamatovat si kódy, termíny, hesla a důležitá čísla.
- Znáť jménem všechny kolegy v nové práci hned po prvním dnu.
- Nakoupit co potřebujete bez nákupního seznamu.
- Představit svůj projekt na poradě bez šilhání do poznámek.
- Oslnit klienty perfektní znalostí produktů a služeb.
- Pomocť dětem naučit se vyjmenovaná slova či díla autorů.

Můžete si zapamatovat mnohem více, než si myslíte!



tě pochopila, co dělat, aby se věk nestal překážkou a abyste i v devadesáti mohli používat svůj mozek jako dvacetiletí.

Žijeme v době, kdy se spoléháme na technologie a zároveň v době, kdy věk dožití roste a přibývá lidí s demencí. Co podle vašich zkušeností může pomoci, abychom i ve vyšším věku si paměť uchovali, aby nás Alzheimer nedohnal?

Poslední výzkumy ukazují, že lidé nad 50 let mají při pravidelném tréninku paměti o 40 až 50 procent menší pravděpodobnost, že onemocní stařeckou demencí nebo Alzheimerovou chorobou. Důležité je být stále aktivní. Demence vlastně znamená duševní pokles (latinsky de=dolů a mens=duch). Stejně jako z velké výšky padáte déle, tak i u člověka, který se udržuje i ve vyšším věku mentálně fit a stále se něco učí, nastane takový duševní pokles mnohem později a je pozvolnější. Už dávno bylo vyvráceno tvrzení, že s přibývajícím věkem nám mozkové buňky pouze odumírají. Když se něco učíte, v mozku vznikají neustále nová spojení – tato neuroplasticita mozku je pro uchování dobré paměti stěžejní. Samozřejmě znamená to, že bychom měli častěji odložit telefon a spoléhat se na vlastní paměť. A místo pasivního sledování seriálů se večer třeba učit nový jazyk nebo jít na procházku. Stejně jako mentální aktivita je pro udržení paměti v dobré kondici naprosto stěžejní právě pohyb a fyzická aktivita – na tom se shoduje naprostá většina neurovědů. A mimochodem neznám v rámci Evropy dobrého trenéra paměti, který by svůj mozek neokysličoval pravidelným běháním nebo jinou pohybovou aktivitou.

Nemáte pocit, že v době tak silného tlaku moderních

že zvyšující se věk nemusí být pro náš mozek takovou hrozbou. Naše kurzy zdaleka nejsou plné seniorů. Nejčastěji přicházejí lidé ve středním věku, kteří mají pocit, že se jim paměť zhoršuje. Jen je to většinou způsobeno tím, že v práci často používají paměť spíše pasivně.

Samozřejmě že s věkem se některé reakce trochu zpomalují, ale základem je udržovat se i ve vyšším věku mentálně aktivní a stále se učit něco nového. Nejstarší účastníci našich kurzů paměti byla více než devadesátiletá paní Miluška. Aktivní důchodkyně, studentka univerzity třetího věku, která se začala učit španělsky. Proč? Prý jen tak pro potěšení a aby „nezbblbla“. Miluška tehdy na kurzu patřila k těm nejlepším. Pros-

technologii a informační exploze lidé na paměť zapomínají? Že spoléhají na to, co najdou na internetu, a vlastně cíleně svou paměť oslabují? Co se s tím dá dělat?

Bohužel tento pocit mám. Velmi před tímto varuje například německý psycholog Manfred Spitzer ve své knize Digitální demence. Tlaky na digitalizaci ve školách nebo zavádění umělé inteligence jsou sice pěkné věci, ale často mohou přinášet i hodně negativních dopadů. Neustálé používání nejrůznějších elektronických přístrojů má neblahý vliv nejen na paměť, ale také na naši schopnost koncentrace. Je to hodně vidět především u mladé generace. Mají kolem sebe tolik přístrojů a působí na ně takové množství nejrůznějších vlivů a podnětů, které rozptylují jejich pozornost, že se čím dál méně dovedou na cokoli soustředit. Lidský mozek není uzpůsoben k tomu, aby se soustředil na několik činností najednou. Je třeba se koncentrovat vždy na jednu věc. Těžko si něco zapamatujete, když se u učení nebo přípravy prezentace budete po očku dívat na televizi, psát na mobilu zprávy a přidávat komentáře na sociální síť.

Naštěstí mám zároveň pocit, že se karty maličko obrací a přibývá velké množství lidí, kteří si ty negativní dopady, ať už na sebe nebo své děti, uvědomují a chtějí s tím bojovat. Chtějí na tom být lépe, než ostatní a nechtějí, aby jejich mozek stagnoval.

Neměla by se paměť trénovat už na školách? Nemyslím tím ale biflování.

Nikdo nás nikdy nenaučil, jak se učit! Kolikrát jsem tuto větu slyšel od účastníků kurzů paměti. Během studia jsme neustále slyšeli, co se máme naučit, ale

nikdo nám moc neřekl, jak se to naučit. Když se lidé na dvoudenním školení naučí základní i pokročilejší paměťové techniky, většina z nich si posteskně, že je škoda, že se o technikách nedozvěděli dřív. Nemohu než souhlasit! Proto na několika progresivních školách začínáme proškolením prvních ročníků právě v paměťových technikách. Jak správně zmínila ředitelka jedné ze škol, kde pravidelně školíme „Proč je budeme učit, když nebudou vědět, jak na to? Studenti by se měli nejprve naučit, jak se učit.“ Výstupem školení je pak zkušenost, že se nemusí při výuce dřít, stačí vědět, jak pracovat s pamětí. Paměťové techniky jdou velmi dobře použít při studiu téměř jakéhokoliv oboru a sám z vlastní zkušenosti vím, že to studentům ušetří mnoho času a potu. Naštěstí naše kurzy navštěvují i sami učitelé a pomáhají nám tak šířit povědomí o paměťových technikách, takže věřím, že brzy nastane „konec biflování v Čechách“.

Jaké jsou základní pilíře fungování naší paměti? Existuje dokonalá paměť?

Máme fenomenální schopnost si věci představit. Paměť si zkrátka lépe pamatuje to, co je schopna si představit. Když zavřete oči a budete si představovat poslední dovolenou, určitě si mnohem lépe vybavíte, jak vypadala vaše pláž, hotel nebo delegát, než to, jak se jmenovala ta pláž, hotel nebo váš delegát. Když si to uvědomíme, začneme aktivně pracovat s naší představivostí a naučíme se paměťové techniky, jsme schopni si několiknásobně zvýšit kapacitu naší paměti. Prostě jen tím, že využíváme toho, jak naše paměť přirozeně funguje. Hlavním pilířem je tedy představivost – schopnost, kterou každý z nás má.

Dalším zásadním principem, na kterém funguje naše paměť, je neustá-

lé vytváření asociací neboli spojení. Každý den nám hlavou prolétnou tisíce asociací. Například zaspíte do práce a okamžitě se roztočí kolotoč myšlenek: „Zase se nestihnu nasnídat... Jak se dostanu co nejrychleji do práce? Nevezmu si raději taxíka? Dneska je pondělí, to budou všude zácpy, nedoběhnu raději na tramvaj?“ Jeden malý podnět a hned vám naskakují stovky myšlenek. Asociací máme hodně a je obrovská škoda, že je častěji nepoužíváme při ukládání informací do paměti.

A jestli existuje dokonalá paměť? Právě dokonalé paměťové techniky nám umožňují zapamatovat si naprosto cokoli – a mít tím pádem dokonalou paměť. A skvělé je na tom to, že ji může mít naprosto kdokoli.

O které paměťové techniky je zájem největší?

Lidem dělá obecně největší problémy učení slovíček, zapamatování čísel a také jmen a obličejů. To jsou tři oblasti pro naši paměť neuchopitelné, a logicky nám tak dělají největší problémy. Proto je velmi vyhledávaný kurz Zrychleného učení cizích jazyků, který je právě zaměřený na paměťovou techniku na slovíčka, se kterou si můžete zapamatovat i 100 slovíček za hodinu. Asi nejuniverzálnější technikou je metoda paměťových cest, kterou lidé zpočátku většinou moc neznají, ale velmi rychle se u nich stává oblíbenou – mohou si díky ní totiž rychle osvojit jakoukoliv novou dovednost, zapamatovat si prezentaci nebo projev, naučit se na zkoušku nebo se třeba rychle zorientovat v nové oblasti. Na firemním školení si například děláme většinou 40-50 bodovou paměťovou cestu přímo v prostorách firmy, kam si vložíme jeden odborný článek, který následně pomocí techniky účastníci bez problémů odprezentují. /

Jak se připravit na ESG směřující?

Zaměstnavatele v příštím roce čeká novinka – ESG audit a povinnost reportingu v oblasti zaměstnanosti a firemní kultury. Na tuto povinnost může zástupce firem připravit D&I Balanced Academy (Diversity & Inclusion). O Akademii hovoříme s jednou z jejích zakladatelek, Lenkou Sovovou z neziskovky HR brainstorming.

Proč jste se rozhodli založit D&I Balanced Academy?

Za celým projektem a nápadem stojím já a můj tým. Všichni máme dlouholeté zkušenosti v oblasti HR, já jsem navíc vedla D&I program v nadnárodní společnosti, a byla aktivně zapojena v několika dalších programech. Proto si všichni dobře uvědomujeme jaká úskalí, spojená s implementací nové legislativy, na zaměstnavatele brzy čekají.

Akademie pomůže firmám stát se férovým, a tudíž atraktivním zaměstnavatelem. Současně je připravena na ESG audit a povinnost reportingu, které se

jich budou v příštím roce týkat, konkrétně v oblasti rovného zaměstnávání. Vyhnou se tím případným sankcím a ztrátě zakázek.

Program nabízí sérii 7 interaktivních webinářů navržených tak, aby účastníci vybavili znalostmi nezbytnými k vytvoření inkluzivního pracoviště a současně je připravily na nadcházející legislativní změny. Na konci akademie obdrží účastníci certifikáty a budou moci své D&I iniciativy posouvat dále díky nabídce konzultací a další podpory, kterou nabízíme. Pomůžeme jim stát se opravdovým D&I expertem ve své organizaci.

Kdo se může studia v akademii účastnit?

Program akademie je určený zejména středně velkým firmám, nebo firmám malým, které dodávají své produkty nebo služby firmám větším. I jich se začnou týkat požadavky nové směrnice. Informace o této oblasti od nich totiž bude požadovat každý větší zákazník, který povinnosti ESG reportingu podléhá. I jemu na něm totiž závisí například přístup k financím od bank. Program pomůže firmám, které s oblastí diversity chtějí začít a hledají průvodce, jenž jim pomůže se v problematice zorientovat. Vzhledem k barvitosti témat je ale možné se připojit i pokud už jste s D&I (diverzitními a inkluzivními) aktivitami ve své organizaci započali a chcete si rozšířit obzory a posunout své iniciativy dále.

A proč právě název D&I Balanced Academy?

Název naší akademie vyjadřuje způsob, jakým o celé problematice D&I uvažujeme. Chceme, aby byl program vyvážený, proto se na diverzitu podíváme pohledem žen i mužů na pracovišti, maminek i tatínek, lidí se zdravotním znevýhodněním, cizinců, LGBT+ zaměstnanců, nebo třeba lidí různých věkových kategorií. Harmonii vnímáme jako klíčovou také v případě implementace jednotlivých témat do organizace. Je třeba myslet vždy jak na ty, kterých se inkluze týká, tak na zbytek členů týmu. Netvrdíme, že zapojení všech je vždy bez mráčku. Víme ale že jen tak lze budovat zdravou organizaci, ve které se každý cítí bezpečně a může naplno využít svého potenciálu. A že se na mnoha ukazatelích opakovaně potvrzuje, že vytváření inkluzivního prostředí pomáhá profitabilitě celé firmy. Jsme rovněž připraveni s implementací firmám pomoci.

Jaké další výhody může podpora diversity a inkluze firmám přinést?

Mnoho mezinárodních i tuzemských studií a příkladů z praxe potvrzuje, že díky podpoře diversity a inkluze má firma lepší obchodní výsledky a provozní efektivitu. Diverzitní tým nabízí více různých perspektiv, svěží nové pohledy na věc a vyšší schopnost nalézat kreativní řešení problémů. Firmy, které se zaměřují na vytváření inkluzivního pracoviště, zaznamenávají rovněž nižší míru



Organizační tým komunity HR Brainstorming:
Zleva doprava: Michaela Kašpárková, Pavel Musin-
szkij, Lenka Sovová, Petra Vaňková, Karel Hořínek,
Ota Svátek, Yury Nudga

fluktuace. Společnosti, které tuto oblast aktivně neřeší, tím naopak podporují méně přátelské pracovní prostředí, které často donutí zaměstnance odejít.

Diverzita má dopad také na konkurenceschopnost organizace. Různorodý tým dokáže nejen lépe komunikovat s různým typem zákazníka, ale současně přináší inovativní vstupy. Z 321 velkých globálních firem zkoumaných ve studii Forbes v roce 2011, 85 procent společností potvrdilo, že rozmanitost je zásadní pro podporu inovací na pracovišti. Společnosti, které otevřeně komunikují svou podporu D&I aktivit jsou navíc spotřebiteli i potenciálními



partnery vnímány na zahraničních trzích pozitivněji, vyjadřují tím totiž současně respekt k jiným kulturám.

Společnosti, které podporují diverzitu a inkluzi na pracovišti mají vyšší šanci, že naberou ty nejlepší talenty na trhu práce. Ve stále více konkurenční ekonomice jsou D&I iniciativy zcela klíčovou podmínkou jak být pro talentované kandidáty atraktivním zaměstnavatelem.

Studie společnosti McKinsey ukazují, že firmy s největší genderovou diverzitou z pohledu pohlaví v managementu mají o 25 % větší šanci, že budou nadprůměrně finančně úspěšné v porovnání s těmi, jejichž různorodost managementu je slabá či nulová.

V rámci stejné studie překonaly v r. 2019 firmy s největší etnickou diverzitou o 36 % ty, které v této oblasti zaostávají (v r. 2017 to bylo o 33 % a v r. 2014 o 35 %, jedná se tedy o jasný trend).

A to jsme jen na úplném začátku toho co vlastně znamená diverzita v profesním prostředí. Existuje mnoho dalších studií, které potvrzují to, jak transformativní efekt má aktivní začleňování dalších znevýhodněných skupin.

Stručně řečeno – podpora diverzity a inkluze má jednoznačně pozitivní dopad na výsledky celé organizace.

Co přesně si mohou účastníci představit pod pojmem interaktivní webináře?

V rámci všech webinářů zajistíme účastníkům bezpečné prostředí a možnost anonymního dotazování, abychom se mohli o jednotlivých tématech bavit konstruktivně s ohledem na jejich současné potřeby. Účastníky akademie také provedeme tématy, jako jsou nevědomá předpojatost (anglicky unconscious bias), předsudečné jednání, atribuční chyby a afinitní nebo konfirmační zkreslení, která ovlivňují proces výběru nových zaměstnanců. Součástí akademie bude také workshop, během kterého si účastníci vyzkouší sami na sobě, jak mohou předsudky a společenské stereotypy ovlivňovat jejich rozhodování a jak takovým situacím předcházet.

Od kdy Akademie odstartuje svou činnost?

Akademie začíná 11. ledna a zakončí se 29. února slavnostním předáním certifikátů účastníkům. Počet míst účastníků je omezený, abychom zajistili dostatečný prostor pro společné diskuze a pro řešení konkrétních potřeb jejich organizací.

Více na www.hrbrainstorming.cz

Co je to ESG směrnice?

28. 11. 2022 schválila Evropská rada s konečnou platností CSRD směrnici o nefinančním (ESG) reportingu. Směrnice bude platná od roku 2024 a povinnost ESG reportingu se bude týkat odhadem až 1 500 středně velkých firem. Dalších tisíců malých a středních podniků se povinnosti ESG dotknou nepřímo – jsou totiž v pozici obchodních partnerů (dodavatelů či subdodavatelů) těchto firem.

Návrh směrnice zavádí několik sankcí. Novinkou má být i občanskoprávní odpovědnost firem. To znamená, že firmu půjde žalovat o náhradu škody v případě, že se někdo bude cítit poškozen její činností.

Projekt RPO pomáhá s nábořem specialistů

TEXT ALENA KAZDOVÁ

FOTO ARCHIV HAYS CZECH REPUBLIC

Situace na trhu práce v České republice se dlouhodobě nemění. Najít kvalifikované lidi se podobá pověstnému hledání jehly v kupce sena. Vyžaduje to znalost trhu, kontakty na kandidáty a profesní zkušenosti v oblasti náboru a výběru lidí. Firmy se proto často obracejí na personálně poradenské společnosti, které s nábořem mají letité zkušenosti. Hays Czech Republic, která letos slaví 25 let působení na českém trhu, se specializuje na nábor „bílých límečků“ a už několik let nabízí projekt Recruitment Process Outsourcing (RPO). Hovoříme o něm s **Klárrou Hrubou**, obchodní ředitelkou Hays Czech Republic. estli chcete lidem dopřát volnost v práci, podporovat jejich spolupráci, zefektivnit rutinní procesy, stejně jako naplno využívat potenciálu home office, neobejdete se bez chytrých softwarových pomocníků.

Co je Recruitment Process Outsourcing (RPO)? Jak funguje?

RPO je projekt, kdy klient outsourcuje nábor většího počtu specialistů našemu týmu konzultantů, který během náborového procesu je s klientem v neustálé komunikaci a řeší s ním věci, které nepředstavují jen klasický nábor, ale bez nichž by nebyl náborový proces úspěšný. Takže v rámci RPO pomáháme například s Employer Brandingem nebo nastavením finančního hodnocení pozic, které klient poptává, neřídka pro něj děláme i propagační kampaně.

RPO je vhodný pro firmy, které řeší nábor velkého množství lidí, což jsou například centra sdílených služeb, výzkumná a vývojová centra nebo IT sektor. Firmy se na nás obracejí třeba v případě, že získají novou investici nebo nový projekt a potřebují rychle obsadit několik desítek specialistů. RPO v ČR nabízíme od roku 2015 a zájem o tuto službu roste.

Čím se tato služba liší od jiných jako interim a temporary management (půjčování pracovníků)?

RPO je služba, která klientovi zajistí nábor mnoha specialistů v určitém časovém období. Nejde tedy jen o jednoho či několik pracovníků, které firma momentálně potřebuje, tak si je prostřednictvím personální agentury na určitou dobu pronajme, jako to je v případě interim a temporary managementu.

V rámci RPO zajišťujeme klientovi komplexní službu, nejde jen o pronájem náborářů, konzultantů nebo určitých poptávaných pozic. RPO zahrnuje řadu složek, z nichž samozřejmě cílovou a nejdůležitější je efektivní nábor požadovaného počtu specialistů.

V rámci RPO s klientem řešíme i rozvoj Employer Brandingu, podílíme se na kampaních, které mají klien-



Klára Hrubá, obchodní ředitelka
Hays Czech Republic

NÁBOR



ta na trhu kandidátům přiblížit a posílit atraktivitu jeho značky. Jde o to, že často RPO využívají noví investoři, kteří vstupují na český trh, a potřebují získat představu, jak tento lokální trh funguje. Součástí spolupráce s klientem v rámci RPO je také diskuse o finančním odměňování na pozicích, které potřebuje obsadit. Poskytujeme mu porovnání se situací na trhu, často pro něj děláme průzkumy mezd, popřípadě vycházíme z mzdových průzkumů, které každoročně v mnoha zemích vydáváme.

RPO ale využívají i společnosti, s nimiž už delší dobu spolupracujeme a kterým přijde nový projekt, nová zakázka, pro něž potřebují nabrat několik desítek nových lidí, a protože nás znají, tak nás pro spolupráci na RPO osloví.

Co vše tedy RPO zahrnuje?

Pod pojmem RPO se kromě náboru skrývá spousta doplňkových služeb. Uvedu to na příkladu. Do Česka přichází nový investor a buduje datové centrum, pro které potřebuje sto specialistů. Na začátku je s ním potřeba řešit, jak se chce firma na trhu profilovat, jakou zprávu chce potenciálním kandidátům vyslat. Pomáháme mu s online i offline kampaní, využíváme přitom těch nejvhodnějších komunikačních kanálů, aby se zpráva o této nové firmě dostala ke kandidátům. Podílíme se tak na tvorbě Employer Brandingu a Employee Value Proposition, pomáháme klientovi s HR marketingem. Teprve potom přijde na řadu nábor.

Vedlejším produktem tohoto řešení je i to, že se v průběhu spolupráce díváme klientovi do jeho interních procesů, a radíme mu, které změnit tak, tak, aby poté, co ukončíme RPO projekt, byl v budoucím náboru ještě úspěšnější.

Jak velký je tým, který se o RPO stará?

To je velmi různé. Záleží na tom, kolik lidí klient potřebuje nabrat v rámci určitého horizontu, záleží i na typech pozic. Máme projekty, kde působí dva lidé – hlavní recruitment partner a senior konzultant, který má specializaci v dané oblasti. Pokud třeba jde o výzkumná a vývojová centra, tak je to člověk, se zkušenostmi z práce v divizi inženýringu, ví, kde jsou kandidáti a jak je oslovit.

Máme ale zkušenost i s velkými týmy konzultantů. Například pro Honeywell jsme dodávali po dobu tří let kandidáty ve 42 zemích a v ČR jsme v týmu měli 20 lidí, kteří na tomto projektu pracovali.

Předtím, než se domluvíme s klientem na spolupráci, s ním probíráme všechny věci, které se budou toho projektu týkat – kolik a jakých lidí bude právě potřeba, kde je budeme hledat a jak je bude odměňovat.

Nešli bychom do RPO projektu, pokud bychom viděli, že klient má mzdovou politiku, která nám neumožní daný počet lidí v daném čase nabrat, nebo pokud není ochoten naslouchat našim zkušenostem z lokálního trhu.

Jaké výhody přináší RPO firmám?

Benefitů je řada. Tím, že klient outsourcuje nábor specialistů, se může soustředit na strategičtější záležitosti. Další výhodou je úspora nákladů. RPO vychází levněji, než když si klient dělá nábor interně nebo ho zadá několika personálním agenturám. RPO je komplexní služba, stáváme se pro klienta unikátním partnerem, který vyřeší celé zadání, dodá nasmlouvaný počet specialistů v dohodnutém čase. Efekt úspory nákladů se pohybuje kolem 35%.

Dalším benefitem je i to, že klient chce poradit s procesy, které se týkají náboru, protože někdy nemá představu, jaké kanály využít anebo jak dlouho může nábor trvat. V rámci RPO jsme tedy pro klienta i zkušený poradci.

Součástí této služby je také spolupráce s klientem v oblasti finančního ohodnocení jednotlivých pozic. Mzdy musí být nastaveny odpovídajícím způsobem podle reality na trhu, dáváme tedy klientovi benchmark. To se týká i benefitů.

Probíhá nábor v rámci RPO rychleji?

Obecně dosahujeme zrychlení náborového procesu. Zkrácení se pohybuje průměrně okolo 28%.

Záleží hodně na partnerství, když klient dokáže naslouchat a je otevřen s námi spolupracovat, nábor to skutečně zrychlí.

Jaká kritéria zvažujete, aby smlouva byla uzavřena?

Podepišeme smlouvu jen v případě, že vidíme úspěch na konci. Ta nejdůležitější kritéria jsou odpovídající mzdové ohodnocení pro kandidáty na konkrétních pozicích a případná ochota to změnit, pokud to není nastaveno dobře. Zejména u výzkumných a vývojových center a úzkoprofilových specialistů se bavíme i o tom, zda je klient otevřen kandidátům ze zahraničí, z EU nebo i třetích zemí. Pokud ano, bavíme se o nastavení relokačních balíčků, aby byly pro kandidáty atraktivní.

O jaké pozice je v RPO projektech největší zájem?

Určitě o lidi v IT, vývojáře, software a hardware inženýry, pro centra sdílených služeb hledáme různé role na accountancy/účetnictví. Měli jsme významný projekt RPO pro společnost Tesco, kdy v ČR zakládali globální security centrum a hledali specialisty na cybersecurity.

Můžete uvést nějaké příklady RPO z praxe, které byly hodně náročné?

Náročnější byla spolupráce s klientem, s nímž jsme vedli diskusi ohledně mzdového ohodnocení kandidátů. Diskuse nakonec vedla k tomu, že jsme pro klienta udělali mzdový průzkum, aby na datech byl jasný benchmark mezd v daném regionu. Teprve potom jsme se na nastavení mezd domluvili a nábor mohl začít.

Jiný zajímavý příklad byl, když jsme řešili délku výběrového řízení. Museli jsme klientovi vysvětlit, že se doba náboru musí zkrátit, nebo o kandidáty přijde. S překvapením jsme zjistili, že někteří klienti nevnímají, že by délka výběrového řízení měla vliv na míru akceptovaných nabídek kandidáty. To bylo pro nás zajímavé zjištění.

Komplikovanější projekt RPO jsme zažili s firmou, která neměla silnou značku, a museli jsme jí pomoci s Em-

ployer Brandingem a také s nastavením mezd pro požadované experty, aby se je podařilo vůbec nabrat.

Jaké máte zkušenosti s kandidáty které doručíte, aby tam vydrželi? Někdy bývají očekávání kandidátů vysoká.

Důležitý je onboarding. Ten už přímo neovlivníme, ale v rámci projektu jsme v kontaktu i s těmi, co do firmy nastoupí, a snažíme se zjistit, jak jsou spokojeni a jak onboarding funguje, a dáváme o tom zpětnou vazbu HR a náborářům.

Součástí prvotních informací, které klient od nás dostane, je i analýza požadavků kandidátů, takže klienti vědí, co kandidát očekává, že dostane. Dá se s tím hned na začátku projektu pracovat. Pak už jen záleží na tom, jak je klient otevřený tomu naslouchat a přizpůsobit se těm požadavkům.

Má RPO i nějaké slabé stránky?

Když společně s klientem do projektu jdeme, máme daný určitý rámec spolupráce – bude to trvat takhle dlouho, tolik lidí a tehdy má nastoupit atd. Úskalí přichází, když se klient průběhu RPO potýká s nějakými interními změnami, třeba se mu zruší projekt od matky ze zahraničí nebo plánovaná investice. V tomto jsme ale flexibilní, bavíme se s klientem, jak ten RPO projekt poskládat nově, na základě nových skutečností.

Odkud berete konzultanty pro RPO projekty a jak je motivujete?

Jsou to naši Hays lidé s konzultantskými zkušenostmi. U nás je RPO prestižní projekt a naši lidé velmi touží na tomto projektu pracovat. Je to jiný typ projektu než dělat nábor pro několik klientů, nabízí unikátní spolupráci s klientem, s jeho HR a náboráři. Konzultant se na tom hodně naučí a navíc má možnost nahlédnout do interních procesů klienta, velice ho ten půlrok nebo rok, který na RPO stráví, obohatí. /



PMF ve spolupráci s Asociací personalistů ČR připravuje

Legislativní forum 2023

Aktuální pracovně právní legislativa

23/11/2023

Konferenční sál MŠMT, Karmelitská 529/7,
Praha 1 (od 9 do 14h)

V programu chystáme:

Novela zákoníku práce – vystoupí Mgr. Dana Roučková, vrchní ředitelka odboru legislativy, MPSV

Jak vidí pracovně právní legislativu zaměstnavatelé

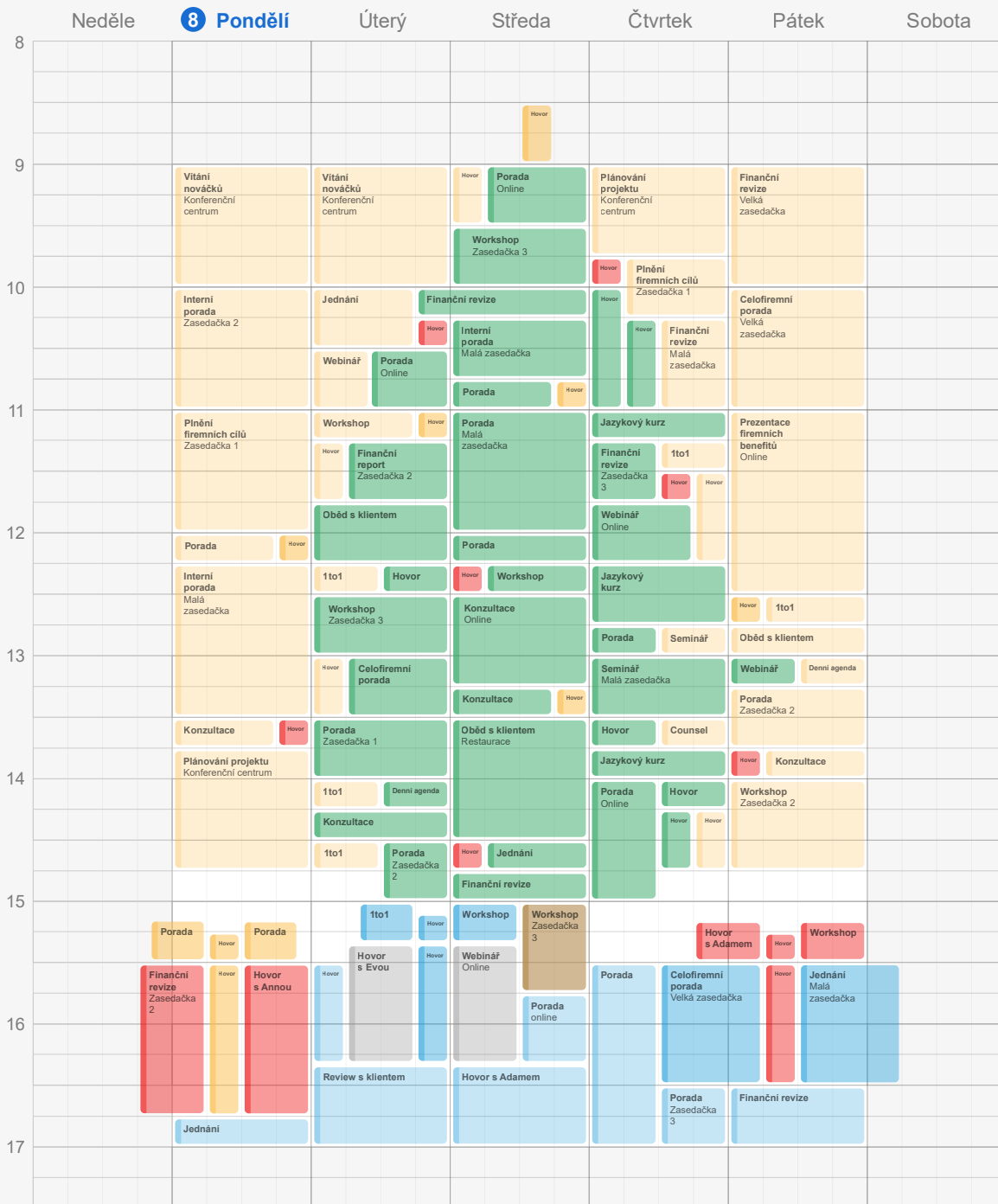
Panelová diskuse: Cybersecurity – nebezpečí úniku dat – jak se na to připravit, jak to zvládnout

Panelová diskuse: Kam právo (ne)může aneb Whistleblowing a šikana a diskriminace na pracovišti – pomůže whistleblowing při ochraně zaměstnanců a vytváření lepších vztahů? JUDr. Petra Sochorová, Noerr, advokátní kancelář, Jiří Devát, Head of Product and Design Česká Spořitelna, spoluzakladatel a předseda správní rady Nadačního fondu Filantia a Marek Sixta, Compliance Officer T-Mobile Czech Republic

Panelová diskuse: Zaměstnávání cizinců

Partneři





Ten nejlepší firemní dárek

Nadělte svým zaměstnancům zasloužený dárek. S Flexi Passem jim dáte tisíce možností. Pořídte si do firmy moderní benefit pro zábavu, zdraví i odpočinek.

Tisíce zboží, služeb, zážitků | Efektivní motivace | Úspora na daních | Snadná administrativa