

hr forum

VYDAVATEL



People
Management
Forum

6•2024

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

Příběh

Integrace mění chráněný trh práce

Efektivní rozvoj

Propojuje vzdělávání s firemními cíli

Právo

Změny v DPP a DPČ

ESG

Potřebujeme
reporting a kvóty?

4

CHYBY
PŘI HLEDÁNÍ
TALENTŮ

Zkratka HR
pro mě znamená

HANA CALTOVÁ

Human Relations

Zveme vás na

Setkání personalistů a manažerů 2025

se zajímavými osobnostmi, diskuzi s kolegy
a příležitosti k navázání nových kontaktů
u dobrého jídla a pití.

V průběhu večera proběhne
rozhovor s MUDr. Katarínou
Vlčkovou a k příjemné
atmosféře přispěje hudební
duo.



hr forum

by People Management Forum

23.ledna 2025

17.30-22.30h

Rezidence primátora hl.m.Prahy
Mariánské nám. 1, Praha 1

Vážené čtenářky a čtenáři!

Ještě v nedávné době platilo, že respektovaný odborník je někdo, kdo má v dané oblasti vzdělání a několik let praxe. Podle posledních studií v oblasti pracovních kompetencí ale zjišťujeme, že se bude většina profesí potřebovat naučit během příštích pěti let 10% nových dovedností každý rok!

Z tohoto důvodu je potřeba efektivně pracovat s řadou trendů a změn, které v oblasti rozvoje a vzdělávání probíhají. Tím prvním je rychlé přizpůsobení se okamžitým potřebám účastníků a jejich organizací. Zatímco před několika lety se rozvojové projekty plánovaly na delší dobu a dlouho dopředu, dnes je běžné, že projekty začnou během měsíce a do konce čtvrtletí musí být měřitelný výsledek.

Druhým trendem je nalezení správné kombinace různých rozvojových metod. Tato potřeba vychází ze skutečnosti, že dnes v rozvojových procesech můžeme mít například 4 generace účastníků, různé osobnostní typy, různé kultury. Ve vzdělávání musíme počítat s diverzitou účastníků a té je potřeba rozvojový proces přizpůsobit.

Třetím trendem je zapojení široké škály technologií a AI, které umožňují, aby se účastníci učili v čase a místě, které vyhovuje jim. Čtvrtým trendem je „odnaučování se“ starým a dnes už nefunkčním kompetencím, abychom měli prostor na používání nových.



Richard Dobeš
člen představenstva
PMF



PMF
INSTITUT

Chcete být zkušeným HR Profesionálem?

Máte zájem o personalistiku, chcete získat informace o jednotlivých oblastech nebo si rozšířit pohled na celou HR oblast? Pak je vzdělávací kurz HR Profesionál určen právě vám!

Přehled termínů a témat

1.modul 12.03.2025

Nábor a adaptace

2.modul 26.03.2025

HR marketing
Základy financí a HR controllingu

3.modul 09.04.2025

Odměňování a benefity
Vzdělávání a rozvoj

4.modul 23.04.2025

Tvorba strategie
Role HR v organizaci
HR informační systémy

5.modul 14.05.2025

Pracovní právo
Odchod zaměstnance
Kariérní plánování

Při absolvování celého programu účastník získává možnost účastnit se zdarma autorizované zkoušky MPSV před odbornou komisí a získat tak kvalifikaci Personalista.

Kontakt
tereza.havlaskova@pmf-hr.com

Více informací
www.hrforum.cz/vzdelavani

18

V HR nechodíme do práce, ale do spolupráce

Rozhovor:
Hana Caltová,
HR ředitelka,
Promet Group



50

Nové pracovní uniformy oživily interní komunikaci

42

Známe nejlepší HR projekty roku 2024!



30

Integrace aneb FILIPA mění chráněný trh práce a stereotypy



54

Nepotřebujeme ESG ani kvóty?

8 Propojení rozvoje zaměstnanců s dlouhodobou vizí firmy

10 Zkušenosti z trhu: Rozdíl mezi českými a nadnárodními korporacemi

14 Nejčastější překážky na cestě k objevení talentu

16 Legislativní forum se věnovalo flexi novele zákoníku práce a rovnému odměňování

36 Aktuální změny v DPP a DPČ

38 Eva Šimáková: Pořád a ráda se něco učím

46 HR jako klíčový partner transformace

hr forum

VYDAVATEL

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

REDAKCE

Kodaňská 46, Praha 10-Vršovice, 101 00

ŠÉFREDAKTORKA

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

REDAKČNÍ RADA

Jana Havlíčková, Jiří Halbrštát, Eva Hejlová

PŘÍJEM INZERCE

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

DESIGN, SAZBA

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

PŘEDPLATNÉ

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

PŘÍJEM PŘEDPLATNÉHO ČESKÁ REPUBLIKA

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

PŘÍJEM PŘEDPLATNÉHO SLOVENSKO

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

TISK

Tiskárna Grafotechna+, Lýskova 1594/33, Praha 13

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

Vychází: Česká republika, Slovensko, 6× ročně
Toto číslo vychází 12. 12. 2024
ISSN 1212-690X

Na obálce

Miluji barvy podzimu.
A taky lidi, kteří umí udělat
krok z komfortní zóny.
Foto Johana Kratochvíla



Milí čtenáři,

po osmi letech končí má práce pro HR forum na pozici šéfredaktorky. Věřím, že vám časopis přinášel inspirace, podněty a zajímavé zkušenosti pro vaši práci a že přispěl k dalšímu rozvoji a posunu oboru HR, který už je strategickou součástí byznysu.

Byla jsem u toho, když před více než 33 lety vzniklo profesní sdružení personalistů Společnost pro rozvoj lidských zdrojů, nyní People Management Forum. Pracovala jsem tehdy v Ekonomu a jako jedna z prvních novinářek jsem o vzniku profesního sdružení HR psala. Pak jsem měla štěstí být po tři desetiletí při tom, jak se tento obor u nás vyvíjel, obohacoval o know how ze zahraničí a poté i o naše vlastní regionální zkušenosti. Po více než tři desetiletí se setkávám s odvážnými, inspirativními osobnostmi, které české, a předtím ještě i slovenské, HR formovaly, měnily a posouvaly na špičkovou úroveň. Jsem ráda, že jsem nejen jako novinářka, ale i jako tvůrkyně obsahu a programu velkých i menších HR akcí ve vydavatelství Economia a pak v PMF mohla být u prosazování nových trendů. HR stalo součástí mého života, dokonce mé rodiny :-). Je to moje srdcovka a nadále jí zůstane, i když už nebudu připravovat časopis HR forum.

Držím vám ve vaší práci v HR palce!

Alena Kazdová, šéfredaktorka



Sklo mě naučilo pracovat se světlem

Na letošním Designbloku zastupoval Tomáš Kučera sklárnu Květná 1974 s instalací skleněné zahrady The Sound of Tradition, jež byla oceněna za nejlepší prezentaci. V roce 2023 navrhl novou vizuální podobu ceny Gratias Agit, kterou uděluje ministr zahraničních věcí ČR za šíření dobrého jména země ve světě.

Členy v Albertově exkluzivním klubu se letos stalo 111 zaměstnanců

LOAJALITA Společnost Albert dokazuje, že si svých zaměstnankyň a zaměstnanců váží. I letos ocenila přes 100 pracovníků z prodejen, distribučních center a centrál, kteří letos slaví 25 let ve firmě. Ti se tak stávají členy prestižního Klubu 25.

Klub 25, který od roku 2018 sdružuje dlouholeté zaměstnance, se letos rozrostl o 111 nových členů, kteří se nově připojili k více než třem stům doposud oceněných prodáváčů, zelinářů, pekařů, řezníků, skladníků i pracovníků z pražské centrály. „Setrvat čtvrt století v jedné firmě je projevem mimořádné loajality, která si zaslouží ocenění. Před šesti lety, kdy první zaměstnanci dosáhli této mety, jsme založili Klub 25 jako výraz našeho hlubokého uznání. Letos jsme měli možnost v klubu přivítat dalších 111 jubilentů, které jsme ocenili během slavnostního galavečera pořádaného na pražském Žofíně,“ říká Jiří Mareček, ředitel komunikace obchodů Albert.

Kromě dlouhodobé loajality Albert oceňuje také mimořádné schopnosti, úsilí a úspěchy svých zaměstnankyň a zaměstnanců. Každoročně je odměňuje oceněním Zlatý Albert. Mohou je získat ti, kteří nadstandardním způsobem naplňují hodnoty společnosti, kterými jsou týmovost, péče, odvaha, čestnost nebo humor.



Generativní AI urychluje vývoj humanoidních robotů

ROBOTIZACE Celý proces výroby humanoidních robotů schopných práce ve výrobě v továrnách, na stavbách i třeba pomoci v domácnostech, by měl trvat dle odhadů vědců osm až deset let. Aktuální technologie však mohou čas stáhnout na 5 až 7 let.

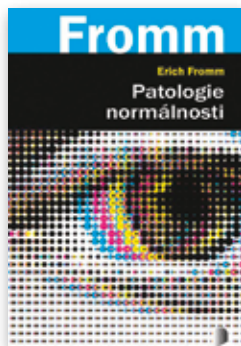
„AI je tu s námi již delší dobu, ale s příchodem ChatGPT AI lépe pokračuje ve vývoji robotů, kteří reálně mohou ovlivnit pozice dnes zastávané lidmi. Zda se ale jedná již o aktuální pracovní sílu schopnou nahradit lidi na jejich pozicích, to z dostupných informací zatím neplyne,“ říká Tomáš Pavlíček z portálu Prace.cz. Než ale humanoidní roboti budou naplno pracovat v továrnách, dílnách a pomáhat lidem v domácnostech, ještě si chvíli počkáme. Každopádně elektrovýroba, automobilový průmysl a strojírenství jsou tři hlavní sektory pro instalaci průmyslových robotů. „I když AI umožňuje robotovi myslet a rozhodovat se na úrovni člověka, mechanická omezení jsou hlavním důvodem, proč roboti zatím nemohou nahradit lidské pracovníky,“ říká Jan Dvořák z Počítačové školy GOPAS.

Vývoj humanoidních robotů a jejich zavádění do pracovního prostředí může lidem v práci pomoci s automatizací rutinních úkolů a může vést ke zlepšení pracovních podmínek tím, že roboti převezmou nebezpečné nebo zdraví škodlivé práce. Roboti se již dnes v omezené míře používají v mnoha různých oblastech. „Jsou široce využíváni v automobilovém průmyslu pro montážní linky, svařování a lakování. Pomáhají také v elektronickém průmyslu při montáži malých součástek. V neposlední řadě ale také ve službách, jako je úklid, kde se osvědčili i v profesionálním segmentu jak robotické mycí stroje, tak robotické vysavače, které zvládají časově náročné a monotónní úkoly, jako je vysávání či mytí podlah. Jsou navrženy tak, aby zlepšily produktivitu a umožnily pracovníkům soustředit se na složitější úkoly, které vyžadují lidský dohled a kreativitu,“ uzavírá Lukáš Rom ze společnosti Kärcher.

Erich Fromm: Patologie normálnosti

TIP Tématem knihy, kterou vydává Grada, je otázka: Na základě čeho je člověk duševně zdravý? Tak se ptá Erich Fromm ve svých přednáškách z let 1953–1974. To, co je ve společnosti přijato jako normální, může být podle autora ve skutečnosti patologické. V důsledku toho jedinec, který se vyznačuje společensky přijatou patologií, je vnímán jako adaptovaný člen společnosti, a naopak někdo vlastně duševně zdravý může trpět vyloučením do té míry, že se u něj projeví duševní nemoc. A tak je v nemocné společnosti, jež je dnes primárně řízena ekonomickými požadavky, podle Fromma tím zdravým a přizpůsobeným autoritářský, marketingový či nekrofilní charakter.

Mezi další nejznámější Frommovy knihy patří Strach ze svobody, Umění milovat, Anatomie lidské destruktivity, Mít, nebo být. I ty vyšly v Gradě.



Na vedoucích postech bude víc žen

GENERACE Nejstarším zástupcům generace Z je pod 30, neznají svět bez internetu a absolventi vysokých škol míří na pracovní trh. Po vedoucích postech zatím příliš netouží, pokud se ale na vysokou pozici dostanou, jsou z nich schopní lídři. V práci se prozatím vyhýbají stresu a zodpovědnosti, které jsou spojené s vedoucími pozicemi. V budoucnu z nich ale budou jedni z nejlepších šéfů. „Už nyní se setkáváme s tím, že pokud je mladý člověk obsazen do vyšší funkce, pracuje velmi zodpovědně a efektivně, navíc „zetkaři“ velmi dobře zvládají leadership – nenásilné vedení týmu s jasným stanovením cílů,“ říká Petr Hykel, majitel a ředitel headhunter-ské společnosti Theones.

Pro zetkaře je zásadní work-life balance. „Zetkaři preferují otevřenou a upřímnou komunikaci, kladou větší důraz na etiku, udržitelnost a společenskou odpovědnost. Tyto vlastnosti z nich dělají perspektivní vůdce, kteří mohou přinést svěží a moderní pohled do vedení firem,“ říká Marce-

la Vyskoková z personální agentury Advantage Consulting.

Problémem může být nízký věk. Získat si respekt starších podřízených je výzva. „Vzhledem k nízkému věku a menším zkušenostem s vedením velkých týmů mohou někteří zetkaři postrádat praxi v tradičním hierarchickém vedení,“ říká Petr Hykel. Podle něj úspěch ve vedoucích pozicích závisí na schopnosti mladých lídrů projevit respekt, empatii a odborné znalosti.

V Česku podle průzkumu Deloitte zastává vedoucí funkce 17,2 % žen, za celosvětovým průměrem zaostáváme o 2,5 %. Nástup mladé generace by mohl růst počtu žen ve vedení firem výrazně zrychlit. „Obecně mají ženy z generace Z rostoucí ambice k dosažení vedoucích pozic. I přes zvýšenou genderovou rovnost ale čelí ženy stále určitým společenským překážkám. V generaci Z se tento rozdíl zmenšuje a celkově jsou rozdíly mezi ženami a muži méně výrazné než u předchozích generací,“ tvrdí Petr Hykel.



KALENDÁŘ

23. 1. 2025

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

PRAHA, REZIDENCE PRIMÁTORA
HL. M. PRAHY

Setkání personalistů
a manažerů 2025

13. 2. 2025

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

INSPIRACE ONLINE

Engagement
a motivovanost
v digitální éře

12. 3. 2025

PMF INSTITUT

KURZ HR PROFESIONÁL

1. modul:
Nábor a adaptace

26. 3. 2025

PMF INSTITUT

KURZ HR PROFESIONÁL

2. modul:
HR marketing,
Základy financí
a HR controlling

9. 4. 2025

PMF INSTITUT

KURZ HR PROFESIONÁL

3. modul:
Odměňování a benefity
Vzdělávání a rozvoj

Gallup: Frustrovaní zaměstnanci stojí ekonomiku 200 bilionů ročně

MOTIVACE Studie Gallupova ústavu ukazují, že demotivace a nespokojenost zaměstnanců stojí globální ekonomiku ročně až 200 bilionů korun. Tyto ztráty se projevují nižší efektivitou a výkonností firem po celém světě.

Efektivita pracovního výkonu závisí na několika faktorech. Mezi nejdůležitější patří ztotožnění se s cíli práce a spokojenost s výsledky. Podle Gallupu se většina zaměstnanců potýká s problémy jak v práci, tak v osobním životě, což vede k nižší efektivitě. Podle odborníků ze společnosti TeamTest, která se specializuje na rozvoj manažerských dovedností a zvyšování týmové efektivy, je klíčem napojení zaměstnanců na srozumitelné cíle firmy. Z výsledků, které Team Test získal v programu preventivní prohlídky týmů, vyplývá, že až 50 % zaměstnanců v českých firmách nezná cíle své organizace, nebo se s nimi neztotožňuje. „To se pak nutně odráží na jejich pracovních výsledcích,“ vysvětluje Víťa Žalud, partner ve společnosti TeamTest.

Z každoročně publikované zprávy Gallupu vyplývá přímá souvislost mezi angažovaností vedoucích pracovníků a výkony podřízených. Pokud manažer „ví, co dělá a kam to vede“, zaměstnanci jsou lépe motivováni a podávají kvalitnější výkony. Motorem firemního úspěchu není primárně spokojenost zaměstnanců, ale jasné stanovení cílů a komunikace, která vše vyjasňuje. Silně motivující je, když zaměstnanec má možnost „osahat“ si výsledky práce v podobě hotového produktu. „Mnohé firmy nyní zavádějí automatizaci a umělou inteligenci, což ne vždy vítají všichni zaměstnanci,“ uvádí Víťa Žalud. „Když pak manažer po čase ukáže konkrétní přínosy, například snížení rutinního papírování nebo nárůst efektivity, přístup pracovníků se obvykle změní. To se pak projeví i v jejich efektivitě.“

Odkaz na studii Gallup: www.gallup.com/workplace/393497/world-trillion-workplace-problem.aspx

Ročně se v ČR přihodí přes 35 tisíc pracovních úrazů

BOZP Státní úřad inspekce práce spolu s Českým báňským úřadem evidoval v roce 2023 celkem 35 840 pracovních úrazů, z tohoto počtu bylo 77 smrtelných. Závažných úrazů v práci bylo 732 a ostatních pracovních úrazů pak 35 031. Nejčastěji dochází k pracovním úrazům ve zpracovatelském průmyslu, velkoobchodě, maloobchodě a údržbě motorových vozidel a také v dopravě a skladech.

Nejvíce úrazů bylo ve Středočeském kraji (97), Jihomoravském kraji (90) a Moravskoslezském kraji (88). Naopak nejméně bylo zaznamenáno v Karlovarském kraji (17) a Libereckém kraji (28). Příčinou pracovních úrazů je nejčastěji lidský faktor, tedy kombinace vlivů fyzických – věk, zdravotní stav, momentální kondice, stres, vliv léků, alkoholu či návykových látek – a častěji vlivů behaviorálních. Typickým příkladem je vědomé nepoužívání nebo nesprávné používání stanovených ochranných pracovních prostředků. Do situací vstupují i faktory, které může zaměstnavatel ovlivnit. Například nedostatečné osvětlení, předcházení oslnění, nadměrný hluk nebo vysoká teplota, mlha nebo zadýmení, nedostatečné nebo chybějící značení. Ale i nedostatečný úklid, nesprávné metody čištění a prostředky.

Jana Dostálová

LIDÉ Nastoupila na pozici CFO logisticko-technologické společnosti DODO a zastřeší rovněž oblast HR. Přináší s sebou přes patnáct let zkušeností v oblasti financí a strategického řízení ve velkých mezinárodních společnostech jako Akka Technologies, Vodafone či Microsoft. V DODO povede finanční tým napříč šesti zeměmi, a to včetně účetnictví, finančního plánování a analýz (FP&A) a treasury. Vedle klasické CFO agendy má na starosti také HR, Procurement a Back Office.

Jana Dostálová má v DODO za cíl především zajišťování dlouhodobé finanční stability a optimalizaci procesů, které podpoří další rozvoj a udržitelný růst společnosti. V oblasti HR je jednoznačnou prioritou systematický rozvoj zaměstnanců s důrazem na motivaci týmu napříč úrovněmi a jasné vymezení kompetencí.





Sněhová vločka z jílu

V kolekci Snowflake K. H. Goryczké najdete keramický hrnek vytvořený 3D tiskem z jílu, s dnem ve tvaru šesticípé hvězdy míněné jako pocta sněhovým vločkám. Hrnek doplňuje praktický talířek sloužící jako podšálek i ouško; hluboký lem zajišťuje bezpečné uchycení hrnku a široký okraj poskytuje prostor pro sušenky či cukroví.

KALEIDOSKOP

Kariérní program CEOx1Day poprvé v Česku

KARIÉRA Globální program CEOx1Day, který otevírá mladým studentům dveře do světa vrcholového vedení, přichází letos poprvé do Česka. Vybraní studenti 3. až 5. ročníků vysokoškolského studia získají možnost strávit den po boku CEO jedné ze šesti významných českých firem a současně absolvují komplexní high-level náborový proces, kterým obvykle prochází pouze uchazeči o vrcholové pozice. Program přináší mezinárodní headhuntingová společnost ODGERS.

Program CEOx1Day se pravidelně koná ve 12 zemích světa a sklízí pozitivní ohlasy. I to je jeden z důvodů, proč se letos spouští i v Čes-

ku. „Generace Z je často podceňovaná a považovaná za pohodlnou. My ale věříme, že mezi mladými jsou ambiciózní a draví lidé, kteří potřebují své ambice žít,“ vysvětluje Pavla Gloserová, Client Partner ze společnosti ODGERS a dodává: „Pro mladé lidi je dnes důležitá smysluplnost práce, flexibilita a růst. Ne vždy je pro ně první volbou práce v korporátu. V programu jim proto chceme ukázat, že může být naopak skvělou příležitostí pro kariérní růst. Velké firmy nabízejí strukturované procesy i zajímavé příležitosti pro sbírání zkušeností. Navíc mají tyto firmy významný dopad na společnost i mimo byznys.“

Fitness sestava jako vizuální zážitek

TIP Společnost Javorina, vyrábějící od roku 1947 designový nábytek z dubového masivu, přišla s nápadem estetického a zároveň funkčního nábytku pro domácí fitness. K tomuto projektu přizvala renomovaného slovenského designéra Tomáše Krále, jenž v současné době působí jako pedagog na umělecké škole ve švýcarském Lausanne a který v roce získal jako představitel současného švýcarského designu ocenění Swiss Federal Design Awards.

Srdcem modulární sady SANA je nástěnná hrazda s podpůrnou deskou. Její tvar vykřičníku je každodenní připomínkou, abyste se zastavili a uvolnili od sedavého způsobu života. Sadu lze přizpůsobit dalším příslušenstvím, což vám umožní vytvořit kompletní domácí posilovnu, která je stejně všestranná jako krásná. Vytvořená z prvotřídního dubového dřeva přináší fitness do vašeho domova, aniž byste museli dělat kompromisy v oblasti stylu nebo prostoru. Železné jádro pod dubovým povrchem zajišťuje vysokou nosnost a bezpečnost. Pokud se tyče nepoužívají, lze je magneticky přichytit na podpůrnou desku, a proměnit je tak v elegantní nástěnnou dekoraci. Vše bylo vytvořeno ve spolupráci s fyzioterapeutem pro zajištění efektivního a bezpečného cvičení.



Jak poznat dobrý „psychotest“?

Text: Jana Mészárosová,
společnost Assessment Systems s.r.o.

Psychediagnostika může výrazně pomoci identifikovat silné a rozvojové stránky zaměstnanců, týmů i oddělení. Na trhu (nebo volně na internetu) je však mnoho nekvalitních metod, které slibují rychlé výsledky a laciné soudy za nízkou cenu. Jak tedy poznat kvalitní nástroj?

Kvalitní diagnostika je vyvinuta psychology a psychologkami, má podložené údaje o validitě a reliabilitě a nabízí normy z relevantní populace (např. pracující dospělí, a ne američtí studenti). Důvěryhodná metoda, jako je třeba Hogan, prošla nezávislým hodnocením (např. u BUROS nebo British Psychological Society), netváří se jako vševědoucí nástroj a neslibuje zázračné ani černobílé odpovědi. No a nakonec – skutečně slouží k požadovanému účelu, tedy v našem případě ke zjištění, jaký má člověk potenciál a rozvojové oblasti v pracovním kontextu.

Nekvalitní metody často jen škatulkují, obsahují obecné fráze na úrovni horoskopů, nedokážou doložit normy a ani údaje o validitě nebo reliabilitě. A už vůbec tyto výsledky nijak nesouvisí s pracovními kompetencemi.



Propojení rozvoje zaměstnanců s dlouhodobou vizí firmy

Strategie rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, která směřuje k podpoře strategických cílů firmy a odráží firemní hodnoty, má silný pozitivní vliv na dosažení firemních výsledků i na angažovanost pracovníků. Jak ale zajistit, aby tato symbióza skutečně fungovala a přinesla reálné výsledky?

Nahlédneme do zákulisí jedné technologické firmy, která před pár lety vypadala úplně jinak. Pět kamarádů, zakladatelů firmy, ji tehdy vnímalo jako prostor, kde svobodně realizovali své zájmy a uplatňovali své dovednosti. Jejich nadšení a zapálení do práce přineslo firmě po třech letech raketový růst. Ten však kromě radostí přinesl i nové manažerské výzvy. S nárůstem počtu zaměstnanců a pracovních aktivit si zakladatelé uvědomili, že je čas znovu definovat firemní vizi a strategii. Položili si zásadní otázky: „Kam směřujeme jako firma a jakou budoucnost chceme vytvořit?“ A začali pečlivě zkoumat, co je pro dosažení definovaných cílů nezbytné.

Ideální zaměstnanec

Bez překvapení zjistili, že nejdůležitějším faktorem jsou jejich zaměstnanci – konkrétně jejich dovednosti a hodnoty. To je přivedlo k tomu, že vytvořili představu ideálního pracovníka. Vyšla jim kombinace roz-

lišných technických znalostí, spolu se schopnostmi týmově spolupracovat a pružně reagovat na změny. Zakladatelé věděli, že ne každý zaměstnanec tomuto ideálu odpovídá, a proto začali pracovat na strategii, která by k němu všechny jejich lidi co nejvíce přiblížila. Ne zvolili však cestu povinných školení zaměřených na vyplnění dovednostních mezer. Místo toho vytvořili systém, který zaměstnance motivoval k tomu, aby se sami rozvíjeli podle svých potřeb a zájmů. Každý zaměstnanec dostal příležitost zvolit si obsah a formu vzdělávání podle svých preferencí, avšak vždy s důrazem na to, aby jeho rozvoj směřoval k naplnění firemního ideálu a přispíval k dosažení strategických cílů.

Důraz na individuální rozvoj každého zaměstnance

Rozvojová strategie tedy nebyla o otázce „Jaká školení nabídneme?“, ale „Jak zajistíme, aby se zaměstnanci chtěli rozvíjet směrem, který podpoří firemní cíle?“ Firma jasně

stanovila, že každý zaměstnanec bude podporován a vybízen k rozvoji dovedností, které ho přiblíží ke zmíněnému ideálu. Vedle toho také určila, že s ohledem na talent a motivaci konkrétního člověka podpoří různé formy a metody vzdělávání, především krátké skupinové workshopy, týmové projektové aktivity, stínování, mentoring a koučink. Zajistila finanční prostředky na vzdělávání a popsala postup, jak mohou zaměstnanci o podporu ve vzdělávání požádat.

Na základě toho si zaměstnanci sami začali sestavovat své individuální cíle a způsoby rozvoje, které přizpůsobili svému potenciálu a osobním preferencím. Díky propojení osobního rozvoje s konkrétními strategickými prioritami firmy jim dával rozvoj větší smysl. A protože nabývání i využívání nových dovedností bylo úzce spjata s praxí, nevnímali rozvojové aktivity jako povinnost navíc, ale jako přirozenou součást své každodenní práce.

Cíl vzdělávání

Primárním cílem vzdělávání zaměstnanců není pouze rozvíjet jejich dovednosti, ale především podporovat dlouhodobé cíle, kulturu a hodnoty firmy. Strategie rozvoje by proto měla jasně odrážet aktuální potřeby organizace a přímo podporovat plnění každodenních úkolů, které vedou k naplnění firemní vize. Pokud je tato

propojenost zajištěna, nové dovednosti se snadněji a rychleji uplatňují v praxi. Kromě toho bývá i způsob, jakým se dovednosti nabývají, více praktický a interaktivní.

Stejně důležité je při tvorbě rozvojové strategie přihlídnout k osobním potřebám zaměstnanců. Bez této vazby mohou pracovníci i přes výše uvedené vnímat vzdělávání jako nezajímavé nebo zbytečně zatěžující. Motivace není univerzální – co je pro jednoho příležitostí, může jiný hodnotit jako riziko, v závislosti na svých aktuálních prioritách a hodnotách. Například při rozvoji schopnosti pružně reagovat na změny může jeden zaměstnanec preferovat workshopy se skupinovými diskusemi, zatímco jiný dává přednost individuálnímu koučinku, protože se chce zaměřit na konkrétní prvek změnového procesu. Znalost potřeb, zájmů a hodnot zaměstnanců proto pomáhá rozvojové plány nastavit efektivněji, jak z hlediska obsahu, tak formy vzdělávání.

Nicméně i přes maximální úsilí přizpůsobit vzdělávací aktivity individuálním preferencím zaměstnanců i potřebám a vizi firmy, mohou existovat zaměstnanci, kteří o rozvoj nestojí. V takovém případě, pokud to není v rozporu s dlouhodobou strategií firmy, není nutné zaměstnance k rozvoji nutit. Na druhé straně, pokud je rozvoj pro jejich pracovní roli nevyhnutelný a nelze najít způsob, jak je motivovat, může být na místě úvaha, zda takové pracovníky nadále ponechávat na dané pozici. Aby firma předešla těmto situacím, je potřeba už při náboru vybírat zaměstnance, kteří jsou otevření a ochotní se dále rozvíjet.

Pokud je rozvojová strategie pevně propojena s firemními cíli a současně zohledňuje individuální preference zaměstnanců, pak vzdělávání nejen zvyšuje dovednosti lidí a výrazně podporuje dosažení dlouhodobých výsledků firmy, ale bývá o něj ze strany pracovníků větší zájem. Lidé se rádi rozvíjejí v oblastech, které pro

TIPY, JAK UDRŽET STRATEGIE V SOULADU

- **Pečlivá analýza potřebných dovedností:** Zjistěte, jaké znalosti a schopnosti jsou klíčové pro naplňování strategických cílů a hodnot vaší firmy.
- **Nastavení rozvojových cílů:** Formulujte cíle každého zaměstnance tak, aby jasné souvisely s firemními strategickými cíli, ale zároveň reflektovaly jeho osobní potřeby a priority.
- **Individuální přístup:** Dejte zaměstnancům možnost rozvíjet se způsobem, který nejlépe odpovídá jejich preferencím a učebním stylům.
- **Pravidelné vyhodnocování efektivity:** Sledujte, zda je rozvojová strategie stále aktuální, sladěná s firemními cíli a motivuje zaměstnance k dalšímu rozvoji.

ně mají smysl. Když vidí jasnou spojitost mezi tím, co a jak se učí, a tím, co jim pomůže lépe zvládat pracovní výzvy, jejich motivace k účasti roste.

INZERCE

TARGETING

Hledáte zaměstnance?

Náborové kampaně TARGETING

Více uchazečů

Úspora času

Úspora peněz

tel: 702 02 02 58

targeting@ameba.eu | www.ameba.eu



ameba.eu

Komplexní nábor za cenu inzerce!

Jsme na trhu od 2015

Vypsali jsme více jak 7000 pozic

Naše služby využilo více jak 500 firem

CRI ameba.eu s.r.o.

Počernická 699/62 | 10800 Praha 10



Zkušenosti z trhu: Rozdíl mezi českými firmami a nadnárodními korporacemi

Vždy se zdráhám generalizovat, protože každá firma má své specifické charakteristiky. Nicméně, z našich zkušeností na trhu se často ukazují určité vzorce a rozdíly mezi firmami vlastněnými českými majiteli a nadnárodními korporacemi. Následující poznatky vycházejí z praxe, kterou jsme za léta spolupráce ve společnosti Touchdown s různými klienty nasbírali.

TEXT: BARBORA TOMŠOVSKÁ, MANAGING
DIRECTOR, TOUCHDOWN CZECH REPUBLIC S.R.O

Česká kultura vlastnictví: péče vs. tlak

Mez českými firmami se setkáváme se s dvěma extrémy: máme zkušenosti s firmami, které své zaměstnance opečovávají a vnímají jako klíčovou součást úspěchu, a pak naopak s těmi, které své lidi téměř „terorizují“ nadměrnými nároky. **Kultura firem v českém vlastnictví** tedy není vždy stejná, ale často se v ní dají vysledovat určité tendence, o nichž se zmíním níže.

Česká firma: flexibilita i chaos

Pokud zmiňuji firmy, které tolik o své zaměstnance nepečují, tak mnohdy jde o firmy, které vznikly organicky, to znamená postupným růstem, bez velkých zahraničních investic nebo know-how. Jejich majitelé, kteří jsou zároveň ve výkonném vedení nebo v představenstvu, mnohdy nedokážou zcela oddělit svou osobní pozici od řízení firmy, což pak vede k tomu, že na denní bázi zasahují do operativy a ovlivňují rozhod-

vání managementu. Tato **mikromanagementová** kultura může sice zaručit rychlá rozhodnutí a přizpůsobivost, ale na druhou stranu odrazuje klíčové talenty, které vyhledávají více autonomie a stabilitu.

Malé a střední české firmy také často postrádají strukturované procesy a standardy, které jsou běžné ve větších korporacích. Tento **nedostatek formálních procesů** může někdy vytvářet chaos a nejistotu v tom, jakým směrem se firma ubírá, a jaké jsou pro jejich stávající zaměstnance a potenciální kandidáty možnosti kariérního růstu či zahraničního školení.

Na druhou stranu, **průhlednost výkonu** firmy může být pro zaměstnance výhodou – snadno vidí, jak se firmě daří, a mohou rychle reagovat na změny, což přispívá k vyššímu pocitu bezpečí a jistoty zaměstnání, pokud se firmě vede dobře.

Nadnárodní korporace: síla zdrojů vs. rigidita

Korporace mají na své straně množství výhod: rozsáhlé finanční zdroje, přístup k **zahraničnímu know-how** a zavedené best practices, které často vycházejí z osvědčených mezinárodních modelů. Tyto firmy mají vybudované

systemy, které zajišťují konzistentní růst a efektivitu. Mezi jejich silné stránky patří možnost zahraničního školení pro manažery i zaměstnance a nové talenty a také rychlé zavádění osvědčených postupů do lokálních poboček.

Na druhou stranu, tato **centralizovaná rozhodnutí** se často dějí v zahraničí, což může vytvářet pocit, že místní vedení nemá tolik vlivu na směřování firmy. Lokální manažeri jsou často nuceni dodržovat nařízení z ústředí, což může zpomalovat inovace a flexibilitu při reakci na lokální potřeby. Korporace také bývají více strukturované, což znamená, že mají méně prostoru pro **rychlá rozhodnutí** a spontánní iniciativy – na rozdíl od lokálních firem, kde jsou rozhodnutí často přijímána okamžitě. V případě malých zemí, jako je Česká republika, se může stát, že rozhodnutí korporátní organizace nejsou v souladu se zájmy lokální pobočky a jejího byznysu, který se může dost lišit od větších sousedních zemí. Také můžeme zmínit fakt, že někdy jsou top manažerské pozice v mezinárodních firmách obsazovány kandidáty, kteří se osvědčí na nižší pozici v jiném státu. Nepřehlídí se však už ke specifickým

jednotlivých zemí a pak někdy tito lidé selhávají. To vše může souviset s jistotou pracovního místa, která sice na první pohled je větší v silné globální firmě, ale v regionální pobočce takovou jistotu mít nemusí. A to proto, že se může stát, a také se to mnohdy stává, že se regionální nebo globální vedení rozhodne k nečekané organizační změně a člověk- manažer nebo i klíčový zaměstnanec pak navzdory dobrým výkonům a bez varování ztratí práci ze dne na den. Dodejme však, že většina velkých firem u nás pak postupuje nad rámec zákona a propuštěným zaměstnancům poskytuje, mimo jiné i prostřednictvím personálních agentur a headhunter-ských firem, silnou podporu při hledání nového uplatnění nejčastěji formou outplacementu.

Shrnutí

Oba modely – jak české firmy, tak nadnárodní korporace – mají své silné i slabé stránky. **Lokální firmy** nabízejí rychlost rozhodování a přizpůsobivost, někdy i možnost pro uplatněné kreativity a inovativnosti, ale mohou být omezovány chaosem a nedostatkem formalizovaných procesů nebo náhlým a nečekaným zásahem majitele nebo top managementu.

INZERCE

Volnočasové benefity naplno

Limit pro volnočasové benefity se v roce 2025 zvyšuje na 23 278 Kč



Korporace přinášejí stabilitu, strukturu a přístup k mezinárodním zdrojům, ale mohou trpět centralizovanou byrokracií, dlouhou dobou čekání na konečné rozhodnutí a ztrátou místní autonomie.

Pro úspěšné řízení jakékoliv firmy je klíčové najít rovnováhu mezi těmito dvěma extrémy – poskytovat svým zaměstnancům prostředí, kde mohou růst, aniž by byli svázáni přílišnými omezeními nebo neefektivitou.

Vybírají si ty nejlepší a je to záležitost kultury firmy, produktu, úspěchu na trhu a potenciálu růstu než o tom, jestli je firma mezinárodní nebo lokální. Kandidáti si dnes snadno dohledají velmi podrobné informace o firmě ze všech různých pohledů. A pak je tu ještě mladší generace, která akcentuje udržitelnost a další ekologické a etické aspekty.

Jak se vybírají kandidáti na manažerské pozice

Z pohledu výběru manažerů, v nadnárodních korporacích se logicky dává důraz na mezinárodní zkušenosti, schopnost práce v maticových strukturách a na jazykové dovednosti. Často se tyto kvality až přeceňují na úkor dalších dovedností kandidátů, především v případě, kdy se takový výběr realizuje na regionální nebo globální úrovni. Dále se dle našich zkušeností u korporátů daleko ve větší míře prosazuje "hiring for attitude" postoj více než u lokálních firem, tedy větší důraz na postoj kandidáta, jeho měkké dovednosti a návyky spíše než na specifické odborné zkušenosti. Ty se nový člověk naučí, ale jeho postoj se spíše nemění a může být problémem v práci v kolektivu.

Výběrko trvá v dnešní době obecně kratší dobu než dříve. Je tu boj o zaměstnance a firmy se snaží preferovaného kandidáta nadraftovat co nejdříve, aby o něj nepřišly. V tom se většina firem přizpůsobila. Ale u korporací je to přece jenom obvykle delší proces – v tomto jsou zpravidla rychlejší lokální a menší firmy, kde je finální rozhodnutí často v rukou jednoho manažera nebo majitele firmy. U korporací je to na delší lokte díky nastaveným procesům a zapojení více lidí do výběrového řízení. Na druhou stranu korporace mívají propracovanější proces náboru a adaptace nového zaměstnance, který se tak dříve plnohodnotně zapojí do práce.

Ve výrobě je nedostatek odborníků na automatizaci

Výrobní podniky pociťují rostoucí nedostatek odborníků na automatizaci a digitalizaci výrobních procesů. Jedná se zejména o automatizační inženýry, programátory robotů či techniky průmyslové robotiky. Výrazně stoupá také poptávka po odbornících na úsporu energie a udržitelné postupy. Kvůli nedostatku pracovníků rostly ve výrobním segmentu za poslední rok mzdy i nad míru inflace, v mnoha případech šlo o růst vyšší než 10 %. Vyplyvá to z aktuálního Mzdového průzkumu personální agentury Grafton Recruitment.

Výroba dlouhodobě trpí nedostatkem pracovníků napříč všemi úrovněmi pozic a kvalifikací. Klíčové profese, jako jsou svářeči, operátoři a programátoři CNC strojů, seřizova-

či a výrobní dělníci, zůstávají nedostatkové. S pokračující automatizací a digitalizací výrobních procesů roste také poptávka po automatizačních inženýrech, programátorech robotů a odbornících na průmyslovou robotiku, jejichž dostupnost na trhu je však stále kriticky nízká. Vydělat si přitom mohou nadprůměrně. Například v Praze inženýr automatizace dosáhne na mzdu až 110 tisíc Kč, v Brně na 90 tisíc Kč a v jižních Čechách na 85 tisíc Kč. V dalších krajích se pak úroveň mzdy na této pozici pohybuje mezi 60 a 80 tisíci Kč.

Kromě zavádění automatizace a dalších technologií dnes výrobní firmy musí řešit i sílící tlak na snižování ekologické zátěže a optimalizaci energetických nákladů, což vytváří potřebu specialistů schopných navrhovat efektivnější procesy, zavádět

obnovitelné zdroje energie či implementovat cirkulární ekonomické principy. Tento trend odráží nejen legislativní požadavky, ale také očekávání zákazníků, kteří stále více preferují udržitelně vyráběné produkty. „V důsledku nedostatku pracovníků rostly v segmentu výroby a inženýringu za poslední rok mzdy téměř plošně, a to často i nad úroveň inflace. V mnoha regionech přesáhlo letošní zvýšení dokonce i 10 %. Pokud chtějí zaměstnavatelé udržet své lidi a přilákat nové, musí být konkurenceschopní jak ve finančním ohodnocení, tak i v dalších podmínkách. Za poslední rok proto často zvyšovali příspěvky na dopravu, nabízely náborové a nástupní bonusy či příspěvky na důchodové připojištění,“ říká Martin Malo, ředitel Grafton Recruitment.

5 TIPŮ od Digiskills, jak překonat kancelářský pravěk

Generativní umělá inteligence dnes píše sonety, každý z nás nosí v kapse mobil výkonnější než počítače, které kdysi dostaly člověka na Měsíc, a dokonce máme aplikace na všechno, jak už před 15 lety hlásal Apple. Ale umíme tyto možnosti digitální éry využít? Proč v mnoha kancelářích a firmách stále přežívají postupy, které by se hodily spíše do vitríny s fosiliemi než do moderního pracovního prostředí?

Firmy se často drží návyků, které jsou starší než kávovar v kuchyni. Sice mohou fungovat, ale jejich efektivita a rychlost přestávají stačit, a jejich používání není moc komfortní. Jak a čím zastaralé postupy nahradit?

Pošlete šanony do důchodu, začněte sdílet online

Představte si situaci: kolegyně hledá důležitý dokument, který potřebuje ihned, ale ten je založený v zaprášeném šanonu na vrchní polici regálu ve vlhkém sklepě (neboli v archivu). Je nejvyšší čas začít využívat cloudová úložiště, jako jsou OneDrive a SharePoint. Díky cloudu máte všechny dokumenty dostupné kdekoli a kdykoli – navíc je lze pohodlně sdílet s kolegy. A bonus: už nikdy se neztratí „aktuální verze“ důležitého dokumentu.

TIP DIGISKILLS

1

Zaškolte svůj tým na práci se SharePointem a formulujte týmové dohody, které určují, jak sdílet dokumenty a ukládat je na správná místa.

Konec e-mailovým přestřelkám

Posíláte každý požadavek kolegům e-mailem, a když se vám sejde více odpovědí, vznikne chaos a nic se nevyřeší? Kancelářská klasika! Moderní nástroje pro komunikaci, jako je Microsoft Teams, nabízejí skupinové konverzace, přehledně seřazené odpovědi, tematické kanály a uživatelsky přívětivé prostředí.

TIP DIGISKILLS

2

Používejte Microsoft Teams pro interní komunikaci. Zrychlíte výměnu informací a zredukujete zmatek.

Předělávání reportů ručně? Automatizujte!

Kolik času měsíčně věnujete prepisování a aktualizaci reportů? Microsoft Power BI nebo Excel s Power Query si umí potřebná data načítat z různých zdrojů (databáze, webové služby, soubory apod.) a automaticky je aktualizovat. Znamená to, že data nemusíte ručně kopírovat. Automatizace reportů vám ušetří hodiny práce a sníží chybovost.

TIP DIGISKILLS

3

Zaveďte jednoduché, ale srozumitelné automatizace, které přinesou viditelné výsledky.

Manuální plánování schůzek

Potřebujete naplánovat schůzku, ale zjišťování, kdo kdy může, je jako detektivní práce? Microsoft Bookings a správné sdílení kalendářů v Outlooku toto martyrium usnadní. Microsoft 365 umožňuje sdílet dostupnost v reálném čase, takže kolegové i ex-

terní partneři mohou snadno najít vhodný čas bez složité koordinace.

TIP DIGISKILLS

4

Evidujte si v kalendáři, kdy máte čas – ulehčíte plánování celému týmu.

Zápisy ze schůzek nemusí být utrpením

Po každé schůzce věnujete hodiny vytváření zápisu? Funkce pro automatický přepis (nezapomeňte nastavit správný jazyk) v kombinaci s generativní AI tento kancelářský přežitek naprosto odbourá.

TIP DIGISKILLS

5

Microsoft 365 Copilot je ideální pro transkripci a rychlou sumarizaci schůzek.

Nechcete skončit jako dinosauři? Digitální dovednosti jsou klíčem k přežití

Digitální transformace firmy neznamená jen zavedení nových počítačů, softwaru, či výměnu kávovaru za modernější s digitálním displejem. Důležitou součástí procesu je školení týmu, aby každý věděl, jaké možnosti mu nové nástroje přinášejí a jak s nimi efektivně pracovat.

Naši misí je pomáhat firmám i jednotlivcům snadno se zorientovat a využívat digitální nástroje v praxi, aby přinesly reálný užitek. S Digiskills se pustíte do transformace, která vaši firmu nejen posune vpřed, ale přinese trvalou změnu – a bude vás to bavit!

 **Digiskills**

Nejčastější překážky na cestě k objevení talentu

Není tak úplně jednoduché objevit svůj talent. To, v čem jsme opravdu dobří, co nám sedí a v čem můžeme dosahovat skvělých výsledků s relativně malou námahou. Když se nám to podaří, je to skvělé. Pak se totiž při tom, co děláme, i bavíme a máme z toho požitek. Jak s takovým objevováním pomoci ostatním a mít tak tým lidí, kteří jsou na správném místě?

Pokud jste v sobě objevili svůj talent, je možné, že to vypadalo jako „věc náhody“. Byli jste ve správný čas na správném místě. Vyzkoušeli jste si něco, co vás k něčemu osudnému přitáhlo. Seznámili jste se s někým, díky komu jste se našli. Možná! A možná jste prošli spoustou různých zkušeností, než jste v sobě vlohly objevili.

Když ani my sami často nevíme, jak jsme v sobě talent našli, jak to zvládnout u druhých? U podřízených a kolegů? Možná to prostě ponecháme náhodě a uvidíme. Ono se to někdy „vyvrbí“. I to je možné řešení, ale

v dnešní době by se rozhodně talentem plynout nemělo. Zaměstnanců, kteří dělají práci, při níž svůj potenciál využívají plně, není nikdy dost. To, co firmu doopravdy odlišuje od konkurence a co jí pomůže překonat krizi, je kromě jejího know-how právě využitý talent jejích zaměstnanců.

V Performii máme už více než 30 let zkušeností s U-testem, dotazníkem, který odhaluje skutečný pracovní potenciál uchazečů i stávajícího personálu. U-testem prošly celosvětově téměř čtyři miliony lidí a právě z takových zkušeností tu pro vás mám pár tipů, na co si dát při práci s talenty a potenciálem lidí pozor.

4 chyby při hledání talentu

Na cestě k objevení talentu u ostatních pozorujeme hned několik chyb. Na vedlejší straně jmenujeme čtyři nejčastější.

Talent není všechno

Záměrně mezi talenty neuvádím odborné znalosti a kvalifikaci, protože to je něco, co člověk dokáže velmi rychle dohnat. Určitě jste zažili situaci, kdy se někdo něco naučil neuvěřitelně rychle prostě jen proto, že sám opravdu moc chtěl. Takže ten klíč ke znalostem je dostatek zájmu. A zájem je spojený s věcmi jako motivace a produktivita. Když máte produktivního člověka, máte člověka, který se velmi zajímá o hodnotné výsledky a hotovou práci. Když máte vysoce motivovaného člověka, máte člověka, co se zajímá o to, co dělá, a o vše, co s tím souvisí.

I proto je při práci s talenty a rozvoji potenciálu lidí zásadní úroveň motivace a produktivity. Ani jeden z faktorů totiž nikdy nebude méně důležitý, než je osobnost. Když chcete rozvíjet schopnosti lidí, začněte u těch produktivních, dobře motivovaných a ochotných. Protože ti se nejrychleji učí. A právě u nich bude posun výrazně vidět. Neuvidíte ho jen na nich, ale i na výsledcích celé firmy.

A ještě jedna rada na závěr. Nikdy lidi neškatulkujte. Lidé nejsou stejní.

Povrchní předsudky

- 1** „Je moc mladý, aby byl vedoucí.“ „Na tuhle pozici nemá dostatečnou kvalifikaci.“ „Nemá ani vysokou školu, jak může být cílevědomý?“ Jsou vám tyhle věty povědomé? Většinou to nejsou reálné zkušenosti s konkrétní osobou, kterou mají jejich autoři před sebou, ale spíše jen nějaké předsudky, které se spojují se selháními v minulosti. Neznačena to, že se někdy netrefíme, ale velmi často někoho zastrčíme do „škatulky“ a on má mnohem těžší pozici, aby se z ní dostal ven, aby ukázal svůj talent.

Moc posloucháme a málo se díváme

- 2** Určitě znáte lidi, kteří dokážou působivě mluvit. Odprezentují své průměrné výsledky tak, jako by to bylo něco obrovského. Jejich schopnost sama sebe prodat je brilantní. Schopnost doopravdy vytrvale pracovat a odvádět skvělou práci denně už tak úchvatná není. Když máte možnost neposlouchat, co říkají, ale jen se dívat na to, co dělají, pochopíte o lidech mnohem víc.

Vnímáme lidi ze svého specifického hlediska

- 3** Stalo se vám někdy, že jste dali druhým to, co pomohlo nejvíc vám, bez ohledu na to, že oni jsou jiní a dost možná potřebují ke stejným výsledkům úplně něco jiného? Někomu možná vyhovuje „hození do vody“ a každý den nové výzvy. Někomu možná nevádí přímá kritika a umí se z ní bez emocí poučit. Ale ne všichni to mají stejně. Proto je důležité opravdu porozumět hlediskům toho druhého, pomáhat mu a vést ho efektivně.

Fixujeme se na jediný aspekt

- 4** Někdy nás okouzlí jeho nadšení, ale to nestačí. Někdy nás přesvědčí jeho tah na branku, ale ten nestačí. Někdy je milý, někdy kvalifikovaný a někdy se zdá být spolehlivý. Ale to prostě nestačí! Doopravdy je tam vždy víc faktorů, které ovlivňují to, jak bude dotyčný člověk v práci fungovat a jaký konkrétní talent může nasadit. Proto je chytré zaměřit se na to podstatné a vidět víc trojrozměrně.

Legislativní forum se věnovalo flexi novele zákoníku práce, rovnému odměňování a umělé inteligenci

TEXT: ALENA KAZDOVÁ

Na sto třicet personalistů a HR manažerů zaplnilo 21. listopadu sál v prostorách Ministerstva školství, kam je přilákala aktuální témata Legislativního fora. Letos pořádala Legislativní forum Asociace personalistů ČR společně s People Management Forem.



Stěžným bodem programu byla podrobná prezentace tzv. flexi novely zákoníku práce, která stále čeká ve Sněmovně na projednání. Flexi novelu účastníkům detailně představila vrchní ředitelka sekce pro legislativu MPSV, paní Dana Roučková. V další části svého vystoupení rovněž vysvětlila, jak probíhá příprava na transpozici směrnice EU o rovném odměňování, kterou budou muset firmy v budoucnu implementovat.

Na prezentaci flexi novely zákoníku práce navázala panelová diskuse „Co říká byznys na novely zákoníku práce“. Panelistky Vladimíra Mich-

nová, HR ředitelka mezinárodní skupiny LINET Group, Zdeňka Matoušková, HR ředitelka Nestlé Česko, a Jaroslava Šindelářová, HR manažerka společnosti Geis, sdílely své zkušenosti s tím, jak se vyrovnávají ve svých společnostech se změnami v DPP a DPČ, jak vnímají chystaná opatření k vyšší flexibilitě trhu práce a také se vyjádřily k tomu, co od pracovní legislativy pro rozhybání trhu práce dál očekávají. Uvedly např. možnost upravené formy DPP pro studenty a stážisty, nebo možnost daňového zvýhodnění firem, které zaměstnávají starší zaměstnance, důchodce, nebo které se zabývají upskillingem a reskillingem, jakož i fi-

rem, které významně pečují o zdraví svých zaměstnanců.

Dalším důležitým tématem Legislativního fora bylo rovné odměňování žen a mužů. Petr Boldiš ze společnosti Mercer, přiblížil auditoriu na základě dat a podrobného rozboru směrnice EU o rovném odměňování, co a jak musí firmy udělat, aby byly na implementaci směrnice včas a dobře připraveny. Jeho vystoupení doplnila zkušenostmi z praxe panelová diskuse o rovném odměňování. V ní Jitka Adámková, Chief Human Resources Officer společnosti T-Mobile, Jindřich Fuka, právník – senior z ČSOB a Eva Koubíková, People & Culture Director ze společnosti Allianz, seznámili účastníky s tím, jak ve svých společnostech nastavili a nastavují rovné odměňování, a prezentovali svá doporučení, jak tento proces úspěšně zvládnout.

Zajímavým tématem byla prezentace týkající se švarcsystému a nelegální práce, o kterých hovořila Lenka Gomez Tomčalová, partnerka advokátní kanceláře Z/C/H Legal. Na ni navázal svým vystoupením Aleš Kalvoda, vedoucí inspektor Oblastního inspektorátu práce pro Ústecký a Liberecký kraj, který seznámil účastníky s praktickými zkušenostmi z kontrol inspekce práce.

Legislativní forum zakončilo vystoupení advokáta Richarda Otevřela, který se zaměřil na využívání AI v HR, na legislativní ukotvení AI v evropském právu a upozornil na možná rizika a výhody využívání AI v HR.

Access Bars: Nástroj pro HR, který mění pracovní klima a zvyšuje mentální odolnost, duševní zdraví i potenciál zaměstnanců

Pro HR segment se Access Bars stává zajímavým nástrojem, který přispívá k transformaci pracovního prostředí, zlepšení výkonnosti a spokojenosti zaměstnanců.

Příběh z praxe: Jak Access Bars proměnilo atmosféru ve firmě

Jana, HR manažerka středně velké IT firmy, si všimla, že její tým čelí zvýšené míře stresu a vykazují příznaky přepracování. Zhoršila se pracovní morálka a přibýly konflikty mezi kolegy. Rozhodla se pro netradiční řešení. Zorganizovala pro zaměstnance sezení s facilitátorem Access Bars. Byla překvapená výsledky.

Po několika sezeních se změnil nejen výkon, ale i atmosféra v týmu. Zaměstnanci, kteří byli dříve vyčerpaní a podráždění, začali být více uvolnění, kreativnější a vstřícnější k ostatním. Jana si všimla, že lidé snáze řeší konflikty, lépe zvládají stresové situace a vykazují vyšší pracovní efektivitu. Někteří dokonce uváděli, že díky Access Bars cítí větší pohodu a opět nachází radost z práce.

Jak může metoda pomoci HR segmentu a zaměstnancům?

Access Bars může mít přímý dopad na několik klíčových oblastí:

1. **Stres a vyhoření** jsou dnes jedním z největších problémů, kterým zaměstnanci čelí. Sezení Access Bars uvolňuje napětí, což zlepšuje

schopnost zvládat stres a předcházet vyhoření.

2. Když zaměstnanci zažívají méně stresu, jsou otevřenější k **týmové spolupráci a komunikaci**. Metoda pomáhá odstranit emocionální bariéry, které brání efektivní spolupráci a vytváří prostor pro vzájemné pochopení mezi kolegy. Zlepšuje se mentální odolnost a schopnost seberegulace.
3. Access Bars **podporuje změnu myšlenkových vzorců**, což může vést ke zvýšení kreativity a inovativním řešením pro firemní projekty.
4. Zaměstnanci, kteří cítí psychickou a fyzickou pohodu, jsou motivovanější a mají více energie. To umožňuje **vyšší pracovní nasazení i větší chuť se angažovat**. Pocit uvolnění a odlehčení od starostí vede k tomu, že zaměstnan-

ci se více angažují a vykazují vyšší pracovní výkon. Větší spokojenost v pracovním prostředí přirozeně zvyšuje loajalitu zaměstnanců a jejich přístup k úkolům.

Změna firemní kultury díky Access Bars

Implementace metody Access Bars vede k celkové transformaci firemní kultury. Zaměstnanci se cítí podporovaní nejen po stránce profesní, ale i osobní. To vytváří prostředí, kde je kladen důraz na psychickou pohodu a prostředí, kde se daří osobnímu růstu každého jednotlivce.

Firmy, které se rozhodly integrovat Access Bars jako součást své HR strategie, vykazují nižší fluktuaci zaměstnanců, vyšší produktivitu a lepší pracovní atmosféru. Tento přístup se může stát klíčovým nástrojem pro společnosti, které chtějí budovat dlouhodobě udržitelný rozvoj a podporovat mentální odolnost a duševní rovnováhu.



ADRIANA TĚŠÍNSKÁ, CFMW
FACILITÁTORKA ACCESS BARS
AMBASADORKA PROJEKTU PRO ČR A SK
ACCESS BARS IN BUSINESS AND SCHOOL

tel: +420 724 602 002
email: adriana@accesspraha.cz



DAGMAR JACHKOVÁ, CFMW
FACILITÁTORKA ACCESS BARS
FACILITÁTORKA TĚLESNÝCH PROCESŮ

tel: +420 776 720 051
email: dasa@zahranicereality.cz



NATÁLIE VIOCHNOVÁ, BP
PRAKTIK ACCESS BARS
SOMATICKÁ KOUČKA

tel: +420 721 489 157
email: koucka@natalieviochnova.cz

TEXT ALENA KAZDOVÁ
FOTO JOHANA KRATOCHVÍLA

PROFESIONÁL

V HR nechodíme do práce, ALE DO SPOLUPRÁCE

Hana Caltová patří k HR profesionálům, kteří v posledních desetiletích utvářejí moderní HR v naší zemi. Prošla si personalistikou od úplných základů a byla při tom, když se podoba HR měnila od té administrativní na komplexní a multidisciplinární. Na vlastní kůži zažila implementace nových technologií do firemního HR. Ve své kariéře vždy spoléhá na osobní a individuální přístup k lidem a je přesvědčená, že přímou komunikaci a také vzájemnou mezilidskou chemii nic nenahradí. Působila ve výrobních i technologických firmách. Tvrdí, že ve všech segmentech, v jakékoliv organizaci, je HR především strategická a kreativní práce. A to ji baví. Podle ní je podstatou práce v HR spolupráce. Stále a ráda se učí. Je mentorkou, koučkou, lektorkou. A jak říká: práce je největším koněm v její stáji.



Jaká byla Vaše cesta do HR?

Svou první pozici v HR jsem získala díky vývěsce na místním úřadě, kde hledali personalistku. Zrovna jsem se přestěhovala z Čech do Ostavy a hledala si práci. Starala jsem se o nepedagogické pracovníky ve školství a byla to výborná zkušenost. Za rok jsem šla na mateřskou a poté jsem působila 20 let v mezinárodním obchodu.

Po čase jsem se rozhodla udělat si dlouhé volno a přemýšlet o kariérní změně. Začali mě totiž zajímat více lidé v byznysu než byznys samotný. Shodou náhod přišla zcela konkrétní nabídka na vedení personálního oddělení v rostoucí IT firmě. Vzpomněla jsem si tehdy na slova svého bývalého kolegy a jeho radu, jak si postavit dům: když na to začneš myslet a představovat si, jak by to mělo vypadat, tak se to stane. Takže žádné volno a přemýšlení, ale rovnýma nohama do HR a IT.

Máte za sebou bohatou profesní kariéru. Působila jste ve výrobních firmách – Kofola, nyní Promet Group, a v Českých Radiokomunikacích. Co bylo v té které firmě nejdůležitější, co jste v HR řešila, co Vám osobně i profesně ta která zkušenost dala?

Jsem svému pracovnímu osudu za pестrost své kariéry nejen v HR velmi vděčná. Celý život se moje pracovní zkušenost prolíná mezi výrobou a službami a obojí má své kouzlo. Nejsem vyloženě technický typ, takže mě na mé pracovní cestě fascinoval např. sálový počítač ICL, technologie průmyslových pletáren, prvovýroba oceli, válcovny, slévárny, čistiounké nápojové linky, sofistikované telekomunikační technologie, a teď aktuálně např. naše lisovna v kopřivnickém Tawescu, nebo výroba nákladních vagónů v dceřiné společnosti Duro



S určitou globální krizí
politických reprezentací
se sociální role státu
částečně přesunula
na podnikatelské subjekty
a tam se zabydlela v HR.

Dakovič v Chorvatsku – to je lepší podívaná než Apple TV.

Moje první práce v HR v místní správě byla výborná škola personálních základů, administrativy a služeb. Když se ze mě 20 let poté stala doslova přes noc personální ředitelka, měla jsem velké štěstí.

V rostoucí IT firmě se zrovna nastavovaly pokročilé personální procesy a já jsem měla podporu externího konzultanta i stávajících členů týmu HR. Byla to jízda, kdy se šlapalo střídavě na plyn i na brzdy, ale posád-

ka držela pospolu. Čelila jsem v plné síle nutnosti komplexního a strategického přístupu vedle nezbytné důslednosti v administrativě a exekuci. Celý můj hodinový strojek jako by se rozložil na součástky a znovu správně poskládal. Zatíkal to.

V Kofole jsem pozici personální ředitelky přebírala od jednoho ze zakladatelů firmy a moc si toho vážím. Byl to úplně jiný rozměr, kultura, rozlet, odpovědnost a velká škola. Propojili jsme český a slovenský tým HR, posílili technologickou podporu personálních procesů, zakotvili trainee programy. Realizovali jsme rozsáhlý rozvojový program pro Sales s mezinárodní certifikací, víceúrovňový program pro výrobní, střední a vyšší management...

Kofola je dynamická, progresivní firma a potřebuje své lidi neustále podporovat v osobním i odborném rozvoji. Moje práce byla příjemně strategická i kreativní. Vybudovali jsme např. i knihovny jako místa pro zastavení, setkávání, poučení.

Pro vysokoškoláky jsme v rámci inovačních aktivit zorganizovali v Dolní oblasti Vítkovice akci Kreation, kde týmy studentů s podporou marketérů vytvářely nové produkty a marketingové kampaně. To byl velký a přínosný zážitek pro všechny zúčastněné. Nedílnou součástí naší práce byly také integrační procesy v případě nových akvizic. V průběhu mého působení se díky spolupráci celého manažerského týmu podařilo významně snížit fluktuaci, která je pro personalisty ve výrobních firmách vždy velkou výzvou.

Výrobní firmu pak vystřídal Česká Radiokomunikace, co vám působení tam přineslo?

Do Českých Radiokomunikací jsem vstoupila s novými akcionáři, a dostala tak velkou příležitost spolu se zkušenými kolegy v managementu



připravit novou strategii firmy a začít pracovat na její realizaci. To byla náročná a povznášející práce, do které se zapojili všichni zaměstnanci. V londýnském představenstvu, které před nás kladlo velmi ambiciózní výzvy, jsme zároveň měli významnou lidskou i odbornou podporu.

Abychom připravili management na náročnou cestu k naplnění nových cílů, realizovali jsme roční rozvojový program Leadership a také pilotní sérii workshopů pro vedoucí týmů, kteří se ocitli ve vedoucí roli

poprvé. Pro podporu komunikace a kultury zpětné vazby jsme implementovali mobilní aplikaci pro pravidelná hodnocení různého typu, od osobních cílů až po průzkumy názorů zaměstnanců.

České Radiokomunikace už v době před mým příchodem prošly významnou transformací a staly se moderní technologickou firmou, která je důležitou součástí kritické infrastruktury státu, a já si cením příležitosti, kterou jsem na Strahově dostala.

Pak jste se vrátila na Ostravsko.

Návrat „domů“, na Ostravsko, mi shodou náhod postavil do cesty příležitost stát se součástí rodiny Promet. Je to významná strojírenská skupina, ve které před rokem došlo k předání vedení druhé generaci rodiny Materových a která v současné době prochází významnými změnami. Jsem ráda, že toho můžu být součástí a dát tak k dispozici vše, co jsem se na své dosavadní cestě naučila.

Ve své kariéře jste se věnovala i obchodu. Je obchodní zkušenost pro HR důležitá? A co pro Vás HR znamená?

Nemyslím si, že by aktivní zkušenost v obchodě byla pro personalistu nezbytná. Pro mě bylo dlouholeté působení v mezinárodním obchodě přínosné v získaném nadhledu, lidské zkušenosti a poznání. A také pochopení, jak byznys funguje jako celek.

V roli HR se podobným zkušenostem vlastně nemůžete vyhnout, protože nesete odpovědnost za největší konkurenční výhodu firmy, pro kterou pracujete, a tou je vždy jedinečný a nekopírovatelný tým lidí, lidský kapitál. Role HR je náročná a zároveň atraktivní svou komplexitou, potřebujete toho umět a znát opravdu hodně a nikdy nemáte hotovo.

Kdysi jsem v jednom rozhovoru řekla, že HR je jako kouzelný les – nikdy nevíte, co tam na vás čeká, ale stále se pro ta překvapení do toho lesa vracíte. Vidím to i po letech stále stejně.

Promet Group je rodinná firma, kterou časopis Forbes zařadil na čtvrté místo mezi největšími rodinnými firmami v Česku. Proč jste se rozhodla přijmout nabídku právě Promet Group?

Nabídka ze strany Prometu přišla neočekávaně. Aktivně jsem práci nehledala, pustila jsem se do vlastního rozvoje v oblasti koučování a za-

mýšlela rozšířit své dosud spíš příležitostné aktivity lektora, mentora, konzultanta a kouče. Ale situace po převzetí řízení firmy druhou generací a změny, kterými potřebuje skupina projít, potřeba strategického HR, to jsou silné motivy. Tak jsem tady a postupně přicházejí i další lidé, před jejichž zkušenostmi nezbývá než smeknout.

Nacházím se v inspirativní a zajímavé společnosti a máme před sebou náročnou a dobrodružnou cestu.

Dostala jste při nástupu nějaké poslání, misi?

Personální práci je vždy nezbytné dát vizi a směr, které jsou přímo propojené s potřebami a směřováním byznysu. Potřebujeme dobudovat a stmelit tým napříč skupinou, posílit kompetence, technologickou podporu. Skupina pracuje na formování své střednědobé strategie a my máme jedinečnou příležitost pochopit potřeby jednotlivých jejích součástí a ty postupně naplňovat. Je to velkoformátový, širokoúhlý, dolby stereo úkol.

Jak se řídí HR ve společnosti, která zahrnuje 46 různých firem?

Moje zkušenost mi říká, že v HR ve skutečnosti nemůžeme nic řídit, my potřebujeme spolupracovat. To okřídlené řízení lidských zdrojů jsem nikde naštěstí nepotkala. Pro mě je HR zkratka pro Human Relations, lidské vztahy – k firmě, k jejím produktům nebo službám, ke kolegům v týmu, k vlastní kariéře, ke svým blízkým. To vše do pracovního života intenzivně vstupuje.

V HR nechodíme do práce, ale do spolupráce. Fungujeme dobře jen ve vazbě na své okolí, takže nás řídí byznys a jeho proměny.

Velká skupina složená z většího počtu společností a s velkou diverzitou činností je zajímavá, vzrušující a náročná, potřeby a kulturní klima jednotlivých subjektů jsou velmi rozdílné. Potřebujeme proto pracovat na jednotlivých prvcích a firemní kultuře. Je nezbytné mít oči a uši dokola hlavy, být stále na příjmu, mít otevřenou mysl a srdce a neztrácet směr. A spolupracovat, sám tady nikdo díru do světa neudělá.

HR role je stejná bez ohledu na velikost firmy – jsme partner vlastníků, managementu a zaměstnanců, který rozumí tomu co, jak a proč firma dělá, a poskytuje jí v tom v rámci svých kompetencí maximální profesionální podporu.

Máte ve společnosti definované hodnoty? Jak se je daří prosazovat?

Hodnoty a kultura společnosti jsou tvořeny hodnotami a kulturou lidí, kteří v ní pracují, a s nimi se také proměňují. Jiné jim vnutit můžete jen těžko. Takže vyhledáváme lidi, kteří mají stejné hodnoty jako my.

Zakládáme si na fair play, dbáme na dodržování zákonů a pravidel,





ctíme odpovědné a etické podnikání. Zásadní je pro nás transparentnost a profesionální přístup. Dbáme na proaktivní pracovní kulturu a respektujeme vývojovou křivku jak u společností, tak u začínajících projektů nebo ve vzdělávání. Tyto hodnoty podporují dlouhodobou spolupráci a budování pevných vztahů s partnery a zákazníky.

Promet Group je strojírenská a metalurgická společnost, která v současné složité a nejisté době musí být konkurenceschopná. Co je pro výkon a růst byznysu důležité z hlediska HR a managementu?

Jako skupina jsme různorodí. Strojírenská divize je naše největší, podílí se z 80 % na výsledcích a zaměstnává obdobný podíl všech zaměstnanců. Loni měla velmi dobrý rok a snažíme se i díky další diverzifikaci zákazníků a výroby v tomto trendu pokračovat. Jiná situace je ale například v metalurgii, která globálně prochází jedním ze složitějších období. Soustředíme se tak na efektivitu, hospodárnost a udržitelný výkon podpořený technologickým rozvojem, který odpovídá potřebám byznysu. Z pohledu HR pak lidé potřebují vždy v každé situaci vědět a rozumět tomu, co a proč se ve firmě děje a co se bude dít v nejbližší době.

Vize může být náročná, ale pokud je postavená na pevných, racionálních základech, lidé jí porozumí



a přijmou ji za svou, je to jejich otevřená budoucnost. Takže musíme být otevření, transparentní a nenechávat lidi v nejistotě.

Co se vám pro udržení lidí osvědčuje? Jak a čím lidi motivujete?

Naše skupina je přitažlivá množstvím příležitostí v širokém spektru odborností. Interní mobilita je poměrně živá, a pokud máte ambice a odvahu, můžete relativně rychle dostat příležitost v úplně jiném oboru, než ve kterém jste dosud působili, nebo např. převzít odpovědnost jako

člen statutárního orgánu některé ze společností.

Systémy odměňování se mohou mezi jednotlivými společnostmi skupiny lišit, ale vždy je jeho součástí variabilní složka vázaná na ukazatele nebo cíle. Tahle vazba musí být transparentní a srozumitelná, jinak to nefunguje.

Fluktuace je v oboru srovnatelná, ale my spokojeni nejsme. Jedna z cest, jak lidi více propojit s firmou, posílit její atraktivitu, nabídku příležitostí a snížit počet odchodů, je dobře nastavená interní komunikace. Připravujeme spuštění aplikace,

kteřá nám umožní bezprostřední a cílenou komunikaci napříč celou skupinou a věříme, že komunikace přes appku nebude jednostranná. Navážeme tak s našimi lidmi každodenní dialog bez ohledu na to, kde se ve skupině zrovna nacházejí.

Pro získání a udržení lidí je důležitý obraz společnosti na externím pracovním trhu i interně – Employer Brand. Jaký úkol v tom plní HR?

Zásadní. Spolu s komunikačním týmem. Naše značka je tradice, řemeslo, odbornost, vysoká kvalita, spolehlivost, spolupráce a fair play. Tuto značku spoluvytvářejí naši zaměstnanci sdílením své zkušenosti mezi sebou i mimo Promet Group. My pak využíváme nástroje personálního marketingu a aktivně působíme jak interně, tak na trhu práce, ale i ve vztazích s místními komunitami, chceme být dobrými sousedy.

HR je spolu s vrcholovými představiteli skupiny klíčovým reprezentantem a ambasadorem značky Promet. Nedávno jsem zachytila názor, že HR tým je zrcadlo firmy – něco na tom bude.

Digitalizace a robotizace je velké a aktuální téma, které řeší každá výrobní firma. Co konkrétně v Prometu digitalizace a robotizace obnáší?

Ve výrobě jsou to jednoznačně nové moderní technologie podporující rozvoj našeho podnikání. Snažíme se stále posouvat ve výrobní kompetenci. Investice skupiny na tomto poli jsou v posledních letech opravdu masivní. Spolu s ekologickými projekty to byly dvě miliardy korun za posledních pět let. V nevýrobní části se postupně zbavujeme papíru, ale čeká nás ještě dlouhá cesta a intenzivní rozvoj technologické podpory a infrastruktury.



Klíčovou výzvou na trhu práce je pro nás profese svářeče, v tom nejsme sami. Budujeme vlastní svářečskou školu, abychom tuto profesi dokázali rozvíjet i interně.

Jaké lidi na trhu práce hledáte? Jaké profese se nejobtížněji obsazují?

Klíčovou výzvou na trhu práce je pro nás profese svářeče, v tom nejsme sami. Budujeme vlastní svářečskou školu, abychom tuto profesi dokázali rozvíjet i interně. Ojedinělé jsou také profese ve slévárenství, tato odbornost z trhu práce postupně mizí. Jsme průmyslová skupina postavená na náročných výrobních provozech a v regionu je velká zaměstnavatelská konkurence. Výběr nových kolegů u nás není snadná disciplína bez ohledu na typ pozice, kterou obsazujeme.

Co je v náboru pro vaši společnost to nejdůležitější? Pomáhá vám přitom robotizace a AI?

Při vyhledávání a výběru budoucích kolegů jsou pro nás důležité jejich dosavadní zkušenosti, potenciál k rozvoji a osobnostní kompatibilita s týmem, do kterého přicházejí, jejich hodnoty. AI ani robotizace, kromě případných specifických požadav-

ků na znalosti a dovednosti, naše náborové aktivity nijak zásadně neovlivňují. Do vzájemného poznávání a zkušenosti z výběrového řízení vstupuje spousta těžko parametrizovatelných vlivů, tuhle mezilidskou chemii se nevyplácí obcházet.

Co kandidátům nabízíte, abyste je získali?

Při výběrových rozhovorech je pro nás důležité, abychom uchazeči ukázali z našeho pestrého světa co nejvíce. Příklady příležitostí k uplatnění vlastního potenciálu jsou konkrétní a viditelné, hrajeme s otevřenými kartami. Ale snadnou cestu nikomu neslibujeme.

Spolupracujete se školami?

Samozřejmě, jedná se o střední průmyslové školy a z univerzit zejména Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. Jejich absolventi jsou nedílnou součástí našich týmů.

Jak se změnily požadavky uchazečů, po čem hlavně touží?

Lidi chtějí mít v práci nějakou perspektivu, otevřenou budoucnost. To ale neznamená, že ji po čase nezačnou hledat jinde. Potřebují přiměřenou mzdu, aby pokryli své životní náklady, a smysluplnou práci. Občas se v jejich požadavcích objeví nějaké výstřelky, ale to je ojedinělá záležitost.

Jaké lidi si hledáte do svého týmu?

Potřebná je pokora, pracovitost, připravenost na sobě neustále pracovat. Personalista potřebuje mít oči, uši, mysl a srdce dokořán. A být připraven spíš bojovat než prchat.

Na pracovištích se potkává několik odlišných generací. Jaký je u vás věkový průměr a jak s různými generacemi pracujete?

Věkový průměr ve skupině odpovídá věkovému průměru populace v Čes-



ké republice. Na jednotlivých pracovištích máme opravdu pestré věkové složení, na kritickou věkovou homogenitu týmu u nás můžete narazit opravdu jen výjimečně a většinou je dočasná. Nemáme aktuálně žádné speciální programy pro diverzifikovaný přístup k jednotlivým generacím, ty u nás přirozeně koexistují obdobně jako ve společnosti, v rodině.

Já patřím mezi nejstarší skupinu zaměstnanců, tzv. boomery, napříč firmou se ale setkávám se zástupci všech generací. Výzvy v naší spolupráci nesouvisí primárně s věkem, ale se složitostí našeho byznysu.

Jak rozvíjíte manažery v leadershipu, v manažerských kompetencích? Co manažerům nejvíc v řízení lidí chybí?

Koncept rozvoje a vzdělávání napříč skupinou začínáme postupně stavět. Lidem ve vedoucí roli velmi často chybí především příležitosti k rozvoji dovedností potřebných pro úspěšné vedení a organizování týmu. Aktuálně pro ně připravujeme několik pilotních programů s různým zaměřením. Jeden cílí na střední technický management, další na mistry a jejich práci s týmem přímo ve výrobě. V servisní společnosti skupiny, která poskytuje služby ostatním, zase cílíme např. na klientský přístup nebo projektové řízení.

Celoevropským tématem se stává genderová diverzita – procentní obsazení žen ve společnosti, v top a středním managementu a rovné odměňování. Jak jste na tom v Prometu, tedy kromě toho, že celou skupinu nyní vede žena – Denisa Materová, která nedávno

vystřídala v nejvyšším vedení svého otce Reného Materu?

V Prometu máme předsedkyni představenstva, generální ředitelku, žena stojí i v čele největšího strojírenského celku skupiny. V našich výrobních závodech se potkáte se ženami i ve vyloženě technických rolích a v náročných provozech. Holka, nebo kluk, důležité je, co umíš.

Podporujete rodiče na mateřské a rodičovské dovolené a kratší úvazky?

Rodiče u nás bez větších problémů mohou pracovat i v období rodičovských dovolených, záleží jen na jejich aktivitě a samozřejmě také na podmínkách jejich pracoviště. Není to nějaký speciální program, kdo chce, má příležitost se zapojit. Tendenci plošně motivovat rodiče k brzkému návratu do práce nemáme, dokážeme jejich důležitou rodičovskou pauzu překlenout.

Po covidu se na přední příčky očekávání zaměstnanců i kandidátů dostala flexibilita a wellbeing. Jakou flexibilitu může strojírenská společnost lidem nabídnout?

Tyto termíny nemají pro všechny stejný obsah. K tzv. wellbeingu je třeba se dopracovat hlavně sám, je to má odpovědnost, jakým způsobem žiji a starám se o sebe. Když se o vaši pohodu neustále stará někdo jiný, přestane to mít pro vás význam.

S flexibilitou je to u nás podobné jako v jiných výrobních firmách – v provozu je prostor pro ni omezený. Pokud pracujete v kanceláři, máte pevné hodiny, kdy vás potřebujeme na pracovišti, zbytek si můžete přizpůsobit. Pokud potřebujete, můžete příležitostně pracovat i z domova.

Vzhledem k nízké nezaměstnanosti je důležité, aby přijatý

zaměstnanec neodcházel ve zkušební době. Jak máte nastavený onboarding?

Připravujeme adaptační plány, dbáme na pravidelnou zpětnou vazbu v průběhu zkušební doby, nováčkům se prostě věnujeme. Ne každý vedoucí je v nalodování nováčka na palubu stejně zdatný nebo zkušený, ale mají naši maximální podporu. Nevymýšlíme akrobatické kousky, důležitá je lidská pozornost a podpora.

Jaké důležité trendy v HR vnímáte? Na co se v HR do budoucna připravit?

S určitou globální krizí politických reprezentací se sociální role státu částečně přesunula na podnikatelské subjekty a tam se zabývala v HR. Nestaráme se dnes jen o správnou evidenci zaměstnanců, hlášení, odvody, povinná školení nebo lékařské prohlídky, výstup, nástup. Patří nám celý tzv. životní cyklus zaměstnance ve firmě, ve kterém mají naši lidé příležitost k vlastnímu osobnímu i odbornému rozvoji, budujeme hodnotu lidského kapitálu. To je z mého pohledu ten nejdůležitější trend, profesionálním a komplexním přístupem spoluvytvářet měřitelné hodnoty a dobrou zkušenost zaměstnanců.

Zažila jste v HR poměrně dlouhou dobu, jaké podle Vás byly nejvýznamnější milníky ve vývoji HR?

Hana Caltová, MBA

HR ředitelka, Promet Group

Personalistika se v průběhu několika posledních dekád posunula od administrativní funkce do role významného a strategického partnera byznysu. Práce s lidmi ve firmách získala širší význam a její kvalita dnes zásadně ovlivňuje úspěch v jakémkoli oboru. Zásadním milníkem byl z mého pohledu přesun administrativních činností do softwarových nástrojů.

Dalším pak rozvoj těchto nástrojů do současné podoby, kdy se stávají masivními komunikačními platformami a významně ovlivňují kulturu a efektivitu firmy. Změnila se struktura vzdělanosti v oboru HR, dnes se v něm potkávají odborníci různého zaměření a je to pro obor velkým přínosem.

Významnou změnou s hmatatelnými dopady bylo také pochopení společenského, politického, kulturního a technologického kontextu, který utváří charakteristické rysy a vzorce chování jednotlivých generací v pracovní populaci. Tato kulturní změna otevřela cestu k porozumění přínosů diverzity nejen v pracovním prostoru, a poskytla tak zaměstnavatelům a podnikatelům další, dříve opomíjený potenciál.

Jak na sobě pracujete?

Přečetla jsem všechny Armstrongy, Ulrichy, Šuleře, Koubky, Bělohávků, Hroníky, spoustu vysokoškolských skript ... Chodila jsem mezi zkušené personalisty, pořádali jsme kulaté stoly na různá témata, stále se učíme jeden od druhého.

Je zkušenou manažerkou a personalistkou s více než 30 lety zkušeností v mezinárodním byznysu a ve vedení pracovních týmů. Její všestranné zkušenosti zahrnují práci v oblasti mezinárodního obchodu, kde měla příležitost rozvíjet obchodní týmy v Evropě a Asii. Kromě strojírenské skupiny Promet Group, kde o lidské vztahy pečuje od letošního roku, se personalistice věnovala také ve společnostech Sluno, skupině Kofola a v Českých Radiokomunikacích.

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

Za jeden z nejlepších kroků v osobním rozvoji považují rekvalifikační kurz Lektor vzdělávání dospělých. To patří do abecedy každého personalisty – umět vystoupit a promluvit před skupinou lidí, zjistit jejich potřeby, připravit prezentaci, zaujmout posluchače, získat si pozornost, respekt, předat informaci, dovednost, získat a podat zpětnou vazbu, zvládnout didaktiku, pečlivě plánovat. I když se nebudete věnovat lektorské praxi, neskutečně vás to v roli personalisty posune.

Dalším klíčovým rozhodnutím pro mě bylo absolvování Employer Branding College Bretta Minchingtona. O lepším programu v oblasti budování značky zaměstnavatele zatím nevím. Absolvování programu vyžaduje čas i úsilí, ale dostanete se k obrovské šíři know-how, téměř

nekonečné elektronické knihovně a obrovské komunitě absolventů programu. A na jejich každoroční konferenci World Employer Branding Day můžete získat zkušenosti od těch nejlepších světových špiček v oboru.

Vrcholem mého osobního rozvoje je zatím koučovací výcvik. Důležité je pro mě sdílení znalostí a zkušeností v různých profesních komunitách a v mentoringových programech. Dívám se na leccos a kdekoho i mimo obor, vodítkem je pro mě téma, problém, zajímavá myšlenka. Nesoustředím se výhradně na HR zdroje, svoji pozornost rozptyluji i byznysovými, ekonomickými nebo společenskými informacemi.



Personalista potřebuje všestrannost a komplexitu, širší rozhled a nadhled se vyplatí. Mám vybrané autory a podcastery z různých oborů, ke kterým se opakovaně vracím pro inspiraci. Výborné jsou i lokální komunity a kluby. U nás doma, v Moravskoslezském kraji, se pravidelně setkáváme a sdílíme praktické zkušenosti v HR klubu Patrioti MSK, kde je nás více než 100.

Jak relaxujete a „nabíjíte si baterky“?

Bydlíme na vesnici u Ostravy a z naší terasy koukáme přes zahradu přímo do lesa. Chodíme hodně po horách, občas si dáme krátké lázně. Hodně

čtu, to je moje celoživotní droga. Vzácným zdrojem energie je pro mě také setkávání s našimi dětmi a jejich rodinami, s mou neteří a synovcem, se slovenskou rodinou mého muže. To jsou všechno moc prima lidi a je nám spolu dobře. Nemáme k sobě tak docela geograficky blízko, o to intenzivnější ta setkání jsou. A příjemná dovolená, večere s přáteli, to všechno se do mých energetických zásob počítá.

Prozrad'te nám ještě své koníčky.

Největší jezdecký kůň v mé stáji je moje práce. Mimo ni se již mnoho let s radostí a velkým uspokojením věnuji kariérní podpoře žen v men-

toringových programech jako jsou Minerva 21, Equilibrium Britské obchodní komory, suHR, Femme Palette. Jsem opakovaně příjemně zaskočená tím, jak tvrdě a pokorně jsou na sobě ženy připraveny pracovat a jak může být někomu užitečná i drobná zkušenost jiného člověka.

Působím také jako certifikovaný lektor vzdělávání dospělých a velmi si užívám příležitostnou spolupráci v této roli zejména s ostravskou VŠB TUO. Jsem také členkou Asociace integrativních koučů a EMCC.

Děkujeme společnosti Javorina
za možnost fotit v jejich showroomu.
www.javorina.com

Integrace aneb FILIPA mění chráněný trh práce a boří stereotypy

Společnost FILIPA je jedním největších zaměstnavatelů osob se zdravotním hendikepem v ČR. Vznikla v roce 1998 a z původně regionální chráněné dílny se stala dominantním hráčem na celorepublikovém chráněném trhu práce. Loni ji Hospodářská komora Královéhradeckého kraje nominovala mezi pěťici TOP zaměstnavatelů v kraji.

FILIPA má v Česku více než dvě desítky poboček, které zaměstnávají převážně osoby se zdravotním postižením, a má v plánu otevírat další, a rozvíjet tak chráněný trh práce.

Inovace a udržitelnost na chráněném trhu práce

Minulý rok na podzim otevřela společnost FILIPA moderní výrobní a logistický areál v Hořicích. „Je to první tak rozsáhlý a moderní developerský projekt v historii naší společnosti,“ říká Leoš Vrbata, majitel skupiny FILIPA. Tento projekt je unikátní ze dvou důvodů. Prvním je fakt, že ve výrobním a logistickém centru v Hořicích pracuje mezi stovkou všech zaměstnanců 95 lidí se zdravotním postižením, kteří vykonávají ve výrobě a logistice činnosti s vysoce při-

danou hodnotou. Druhým důvodem unikátnosti projektu v Hořicích je jeho technické a udržitelné řešení. Energií celého centra totiž zajišťují fotovoltaické panely s instalovaným výkonem 375,4 kWp doplněné o tepelná čerpadla. „Naše nejnovější logistické centrum dokazuje, že plníme naše závazky k udržitelnosti a inovacím a že lze tyto závazky plnit i v rámci chráněného trhu práce,“ doplňuje Leoš Vrbata. Dodává, že tento ambiciózní projekt logistického centra bude dál pokračovat, protože FILIPA má k rozšiřování centra připravené další pozemky.

Zahájení činnosti FILIPA PARK HOŘICE je významným milníkem v už 26leté historii firmy. Zhmotňuje se v něm vize a mise FILIPY, podle nichž chce firma být lídrem v poskytování logistických služeb, které



překračují tradičně vnímané hranice oboru, a být hnací silou sociální změny a přístupu k zaměstnávání hendikepovaných osob. Za své poslání považuje FILIPA spojování světa potřeb pro osoby se zdravotním postižením se světem moderních logistických procesů a technologií. Taková synergie firmě umožňuje nabízet unikátní služby, které plně respektují specifické potřeby klientů, jsou flexibilní, efektivní, ale také aktivně přispívají k tvorbě stabilních a smysluplných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením.

Jak šel čas

Společnost FILIPA vznikla ve městě Lázně Bělohrad v roce 1998 jako minipodnik na dovoz hygienických potřeb. Postupně její majitelé začali zaměstnávat lidi se zdravotním po-



stižením a během několika let vybudovali menší chráněnou dílnu, jejíž zaměstnanci vykonávali řadu sofistikovaných prací pro regionální zákazníky – podniky a firmy především ze segmentu automotive. Například se ve FILIPĚ kompletovaly motorky ke stěračům, což je dost náročná a precizní práce, v níž se využívá mikrobodové sváření. Montovaly se tu stavební objímky nebo navlékaly korále pro Preciosu.

V roce 2015, kdy Leoš Vrbata firmu koupil, byla FILIPA firmou s širokou paletou činností a zajímavých zakázek pro klienty. Když se původní majitelé rozhodli firmu prodat, Leoš Vrbata v tu dobu podnikal v logistice a měl zkušenosti se zaměstnáváním zdravotně postižených. „Vnímám jsem to prostředí, rozuměl jsem systému zaměstnávání lidí s hendikepem a hledal jsem nové možnosti pro rozvoj chráněného trhu v regionu, odkud sám pocházím (z Krkonoš, ze Studence – pozn. redakce). Akvizice regionální, byť malé chráněné dílny, zapadala do mých plánů a do mého portfolia logistických služeb,“ vysvětluje Leoš Vrbata, proč měl o FILIPU zájem. „Už před akvizicí FILIPY jsem viděl výhody, jak ji lze zapojit do různých logistických činností a jak lze integrovat zdravotně hendike-

pované lidi do reálného pracovního světa a propojit je se světem zdravých lidí. Tím, že budou zdravotně hendikepovaní mít reálné zakázky, reálnou náplň práce s přidanou hodnotou a budou společně na pracovišti se zdravými lidmi, budou se cítit rovnocenní a práce jim bude dávat smysl. Nechtěl jsem, aby FILIPA byla tradiční chráněnou dílnou vyčleněnou mimo běžný pracovní svět,“ vysvětluje svou vizi Leoš Vrbata.

Zaměstnávání lidí s hendikepem – výhoda pro stát

FILIPA se v příštích letech pod vedením Leoše Vrbaty rozrostla na několik divizí a vznikla skupina FILIPA, ve které nalezlo pracovní uplatnění více než 1100 pracovníků a z toho je přes 700 zaměstnanců se zdravotním hendikepem. Z regionální chráněné dílny se tak FILIPA stala významným hráčem na celorepublikovém chráněném trhu práce a je jedním z největších zaměstnavatelů osob se zdravotním hendikepem v ČR. Loni nominovala Hospodářská komora Královéhradeckého kraje FILIPU mezi pětici TOP zaměstnavatelů v kraji. Letos v říjnu ocenila FILIPU za společenskou odpovědnost Charita ČR. Ocenění předal Leoši Vrbatovi arcibiskup Graubner na Pražském Hradě.



„Takových ocenění si vážíme, můžou přispět ke zviditelní chráněného trhu práce, k tomu, že zaměstnávat lidi s hendikepem je nejen společensky významné, ale je to dokladem toho, že i lidé s hendikepem jsou v práci výkonní a dokážou skvěle věci. Pro nás je to motivace dál v této práci pokračovat. Jsem rád, že tím můžeme inspirovat ostatní firmy, aby se nebály zaměstnávat lidi se zdravotním postižením,“ říká Leoš Vrbata.

Vysvětluje, jak zaměstnávání hendikepovaných lidí pomáhá firmám i státu. Zaměstnavatelé, kteří zaměstnávají lidi s hendikepem šetří státu finance na podpoře v nezaměstnanosti. „Náklady na jednoho nezaměstnaného stojí stát ročně 450 tisíc korun. Plus za něj stát platí pojištění a ještě i úředníky na úřadu práce, kteří se o nezaměstnané starají. Když dáte práci nezaměstnanému se zdravotním postižením, nejen že ušetříte státu na podpoře v nezaměstnanosti, ale zároveň za něj odvádíte do státní pokladny ještě zdravotní a sociální pojištění a ti lidé odvádí další daně ze své spotřeby. Zároveň je nezbytné nezapomínat na lidský rozměr. Když se lidé cítí potřební a jsou v kolektivu, kde se cítí dobře, prospívá to i jejich zdraví a nekončí tak často ve zdravotním systému,“ vypočítává Leoš Vrbata výhody zaměstnávání lidí se hendikepem pro stát.

Spolupráce zdravých a hendikepovaných

V provozu FILIPY potkáte neslyšící, lidi s bolestmi zad a nemocemi pohybového aparátu, ale třeba také lidi s neurologickými nebo psychickými potížemi. „Pracoviště jsou ve FILIPĚ sloučená, vedle sebe nebo spolu pracují lidi s hendikepem i lidé bez ome-

Kratší úvazky a vstřícnost šéfů

Samozřejmě že zaměstnávání lidí se zdravotním hendikepem má některé zvláštnosti. Například zaměstnavatel musí počítat s tím, že zaměstnanci nebudou moci vzhledem ke svému zdravotnímu stavu pracovat na plný úvazek. „Většinou pracují na 4 nebo 6 hodin a vycházíme jim vstříc, jak v délce pracovní doby, tak, pokud je to možné, i v jejich požadavcích, v jakých časech by chtěli pracovat,“ říká Leoš Vrbata. To klade před manažery a mistry vyšší nároky na plánování a dělení směn.

„Rozvrhujeme směny po 4 hodinách tak, že začínáme už ráno v 6 h a směna končí v 10 h. Na ni navazuje další čtyřhodinová směna od 10–14 h a pak se rozbíhá odpolední směna od 14–18 h. Pokud je to možné, lidé si mohou s šéfy svých provozů dohodnout i konkrétní časy, kdy chtějí pracovat. V našich provozech není sice velká fluktuace, ale u lidí s nějakým zdravotním postižením bývá vyšší nemocnost. Pohybuje se kolem 20 %. Musíme tedy počítat s tím, že i na poslední chvíli před směnou se nám ozve zaměstnanec, že je nemocný. V tom případě máme plán B, což znamená, že vždy plánujeme směnu s personálními rezervami. Třeba když na směnu potřebujeme 10 lidí, raději si připravíme 12, abychom měli rezervu, kdyby došlo k nějaké mimořádnosti,“ vysvětluje Leoš Vrbata.



zení. Taková spolupráce na pracovištích přispívá k většímu vzájemnému pochopení a respektu i toleranci, což se promítá do naší firemní kultury,“ dodává Leoš Vrbata.

Dobrá atmosféra v práci je velice důležitá, aby byli lidé v práci spokojeni a dlouhodobě v ní zůstávali. Když jsem procházela provozovnou FILIPY v Bělohradě, povídala jsem si se ženou, která kompletuje svazkové kabely. Je tu 4 roky a je ráda, že díky FILIPĚ našla práci a přátelské kolegy. Jiný zaměstnanec, který se věnuje gravírování, se mi svěřil, že je ve FILIPĚ už 13. rok. Pochvaluje si dobré pracovní podmínky i možnost práce na kratší úvazek.

Portfolio zakázek je pestré a různorodé. Někdy se práce s novými projekty mění, ale většina zaměstnanců se změně v pracovní činnosti nebrání. Také je těší, že dělají pro významné firmy jako např. Škoda Auto, BMW, VW, Freudenberg nebo Linet, významné technologické firmy anebo pro sklářskou ikonu světového významu, jakou je Preciosa atd.

Jak se hledají noví zaměstnanci

Nábor nových zaměstnanců se zdravotním postižením do FILIPY se v něčem trochu liší od klasického náboru. „Samozřejmě že každé pracovní místo má definovanou potřebnou kvalifikaci a kandidát musí splňovat požadavky na konkrétní pracovní místo. Důležitý je i zájem a motivace člověka pro danou práci. Pokud nemá všechny požadované dovednosti, rádi ho zaučíme,“ říká Leoš Vrbata. Nabídky práce najdou potencionální uchazeči na webu FILIPY nebo na úřadu práce.

„Když jde o nový projekt a novou provozovnu, tak nejdřív komuniku-



Leoš Vrbata, majitel FILIPA (vlevo)
a Michael Pípal, předseda
představenstva FILIPA (vpravo)



jeme s příslušným obecním úřadem a úřadem práce v dané lokalitě, který nám pomůže udělat výběrové řízení. Svolá uchazeče, které má v evidenci, my jim představíme náš projekt a pracovní náplň konkrétních pozic a nabídneme jim, aby si práci v praxi vyzkoušeli a pak se rozhodli, zda k nám nastoupí. Zatím se nám pozice, které jsme dosud otevírali, vždy dařilo obsadit. Než jdeme do nového regionu, protože máme pobočky už po celé republice, tak si uděláme analýzu trhu práce v onom regionu, abychom zjistili, kde má nebo nemá smysl chráněný trh práce budovat. Jsou lokality, kde je trh už vyčerpán, ale jsou zase lokality, kde lidé s hendikepem na vhodného zaměstnavatele čekají a kde tedy má smysl náš provoz budovat," říká Leoš Vrbata. Při náboru nových zaměstnanců FILIPA spolupracuje také s organizacemi podporujícími lidi s hendikepem, například s jičínskou Charitou nebo neziskovkou Fokus a dalšími.

Po nástupu se nováčkům věnují zkušenější kolegové a mistři a několik měsíců je zaučují a mentorují. V procesu zaučování, ale i po zaučení, je důležitá role šéfa provozu nebo mistra. „Manažery a mistry školíme v komunikačních dovednostech, aby uměli s lidmi se zdravotním postižením jednat a komunikovat, aby se k nim chovali s respektem, slušně, podali jim pomocnou ruku nebo je

povzbudili, když to potřebují a když si o podporu řeknou,“ doplňuje Leoš Vrbata.

Důraz na bezpečnost práce

Samostatnou kapitolou v zaměstnávání lidí s hendikepem je zajištění bezpečného pracovního prostředí. „Do BOZP hodně investujeme, protože lidé se zdravotním postižením jsou náchylnější k pracovním úrazům už

Ombudsman a rozvoj firemní kultury

Zaměstnance s hendikepem, ale i ty zdravé, drží ve FILIPĚ přátelská a otevřená firemní kultura. Oceňují, že vedoucí se k nim chovají s respektem a vnímají jejich potřeby, například vycházejí vstříc, když žádají o konkrétní načasování pracovní směny nebo zlepšení pracovního prostředí.

FILIPA je jednou z mála firem u nás, která má svého firemního ombudsmana. „Ombudsman u nás funguje od roku 2016 a je to klíčová pozice pro rozvíjení naší firemní kultury. Je důležitá i proto, že my z ústředí těžko dohlédneme do každé pobočky, jak se tam chová vedoucí, mistr, jaké jsou na pracovišti vztahy. Ombudsman se zajímá o konkrétní problémy lidí na provozech. Pravidelně jezdí do všech našich poboček, má tam přidělený oddělený prostor pro důvěrný rozhovor, kam za ním může kdokoli přijít. Chodí také přímo za lidmi do provozů a povídá si s nimi, jak se mají, jaké problémy je trápí, nebo co by jim v práci pomohlo. Získává od nich zpětnou vazbu i podněty,“ vysvětluje Leoš Vrbata.

Každý, kdo potřebuje, může za ombudsmanem přijít, nebo mu napsat, zavolat a probrat to, co ho trápí, nebo co by rád ve firmě a v práci zlepšil. Zpočátku si ombudsmanka Miroslava Jelínková musela důvěru lidí získat. „Je to dlouhodobý proces, ale velice mi k získání důvěry lidí pomohlo, že jsem od počátku za nimi chodila přímo na jejich pracoviště a bavila jsem se s nimi,“ říká Miroslava Jelínková. „Dnes už ji naši zaměstnanci berou jako samozřejmou součást naší firmy a mají k ní důvěru. Za těch několik let se podařilo vyřešit řadu pracovních i soukromých záležitostí,“ říká Leoš Vrbata.

Pozice ombudsmana je vyvedena mimo organizační strukturu a přímo podřízena majiteli, aby byla opravdu nezávislá a aby ji nemohli manažeri nijak ovlivňovat. Současná ombudsmanka Miroslava Jelínková také založila Asociaci korporátních ombudsmanů a snaží se inspirovat jiné firmy, aby institut ombudsmana zavedly. Miroslava Jelínková jako ombudsmanka rovněž iniciovala ve FILIPĚ vznik sociálního fondu, který finančně pomáhá zaměstnancům, když se ocitnou ve složité krizové a mimořádné situaci.

Kromě toho má ombudsmanka na starosti charitativní divizi PRO BONO, jejímž prostřednictvím FILIPA podporuje sociální a kulturní projekty v regionech.

kvůli svým zdravotním problémům. Někdo miň slyší, obtížněji se pohybuje, hůř vidí, může být nepozornější při manipulaci se zbožím nebo při obsluze stroje, může na cestě škobrtnout atd. Proto šéfy v BOZP důkladně školíme a děláme na provozech speciální opatření jako širší uličky, větší odstupy, výraznější značení, zajištění ergonomických pomůcek atd. Na BOZP a témata požární ochrany máme najatého externího konzultanta. Věnujeme tomu maximální pozornost, protože jsme vystaveni vyššímu riziku. Jako zaměstnavatelé lidí na chráněném trhu práce jsme paradoxně více státem kontrolováni a sankcionováni. Stát ignoruje, že hrajeme na slabším ledu a že bychom spíš než perzekuci potřebovali jeho ochranu," povzdychl si Leoš Vrbata.

A k tomu ještě ze své zkušenosti dodává, že jako nepříjemnou bariéru pro zaměstnavatele lidí s hendikepem považuje velký počet kontrol ze strany státu, od zdravotních pojišťoven, sociálních úřadů nebo úřadů

práce. „Nám tady běží jedna kontrola za druhou. Pro nás to znamená velkou byrokratickou zátěž, protože pořád musíme vykazovat administrativně to, co kontroly požadují,

a ztrácíme tím hodně času, který bychom mohli věnovat své práci a péči o zaměstnance.“

Sborník pracovního a veřejného života

V třetím desetiletí své existence v Lázních Bělohradě je FILIPA pevně zakotvená ve společenském a kulturním životě města. Je nejen významným zaměstnavatelem, ale stala se i pojítkem firemního a veřejného dění. Symbolem toho je nádherná rekonstrukce starobylé Bělohradské sýpky, která se i díky finanční podpoře z Islandu, Lichtenštejnska a Norska v rámci fondů EHP proměnila v kulturně společenské centrum, kde budou lidé moci trávit volný čas, zajít si do kavárny, do galerie, na kulturní program nebo pořádat společenské akce. I to je důkaz, jak zaměstnavatel na chráněném trhu práce může ovlivnit lokalitu, v níž podniká.

Ne chráněná dílna, ale integrace trhu práce

Leoš Vrbata je průkopníkem nového přístupu k chráněnému trhu práce. Týká se tradičního pojmu chráněná dílna. Nahrazuje ho pojmem integra, protože podle jeho názoru i zkušeností je třeba zaměstnávání lidí s hendikepem propojovat s reálným trhem práce, se světem zdravých lidí. Obohacuje to obě strany, zlepšuje to vzájemné pochopení a na pracovištích může integrace ve smyslu propojování různých světů být pro lidi silnou motivací pro práci i seberozvoj.

„Pojem chráněná dílna není dobrý. Vypadá jako stigma, které vyjadřuje, že si lidé nejsou rovni. Často se to spojuje se stereotypem, že osoby s hendikepem podávají nízký výkon, a musí proto být odděleny v chráněné dílně. Ale to tak ve skutečnosti není, my tady máme lidi s hendikepem, kteří podávají dobré výkony. I proto vnímám slovo chráněná dílna jako dost rozšířený předsudek. Já preferuji pojem integrace,“ říká Leoš Vrbata. „Chtěli bychom se pojmu chráněná dílna zbavit. Současný trh práce je o integraci, integrují se různé světy, integruje se práce a společenská odpovědnost, integrují lidi s hendikepem do normálních pracovních činností, i když třeba se sníženým výkonem, a s lidmi bez hendikepu. Integrace běží všemi směry. My zaměstnáváním osob s hendikepem pomáháme státu, aby ti lidé nebyli v sociální pasti, integrujeme je do pracovních činností, které jsou velké podniky schopné vyčleňovat směrem k nám.“

Toto pojetí integrace vysvětluje Leoš Vrbata zaměstnancům a manažerům ve FILIPĚ, aby to chápali jako hodnotu firemní kultury. S lidmi ve firmě o tom diskutuje, píše se o tom ve firemním časopise, je to zakotveno v chartě ochrany práv zaměstnanců a v etickém kodexu.



Firemní kultura jako nejvýhodnější benefit

Zažila jsem to už tolikrát. Perfektní kandidát si vyslechne vaši nabídku a za pár dnů se ozve, že má něco lepšího. A začínáte nanovo.

Jde to ale i jinak. Čím dál víc lidí opouští firmy, ve kterých zažili nějaký druh toxicity. Toxického šéfa či kolegu, neustálé změny, neúnosné tempo práce, nesmyslnou byrokracii či kontrolu, nedůstojné zacházení s lidmi či klienty, intriky.

Ti, kteří tyto podmínky už nehodlají trpět, jsou často jedni z nejzajímavějších kandidátů, protože znají svou hodnotu a ví, co mohou firmě přinést. Ale očekávají odpovídající prostředí a zacházení.

Buďte to právě vy, kteří se odlišíte svou firemní kulturou. Do ZRALÉ firemní kultury se hlásí kandidáti i bez inzerce. Do ZDRAVÉ kultury vám rádi doporučí někoho vhodného sami zaměstnanci.

A jak na to? Udělejte si sken, jak na tom jste.

Aspekty níže pomohou identifikovat, ve které oblasti mohou TOXICKÉ nebo KONZUMNÍ prvky demotivovat zaměstnance, a kde naopak mohou zdravé či zralé prvky tvořit skvělou zaměstnaneckou zkušenost a image dobrého zaměstnavatele:

- 1.** Vize – Dokáže vaše vize nadchnout?
- 2.** Leadership – Jaký vzor chování prezentuje vedení? Tvoří vedení prostředí důvěry a otevřenosti, nebo je autoritativní?
- 3.** Hodnoty – Jsou firemní hodnoty skutečně živé, jen napsané, nebo ani to ne?
- 4.** Kultura byznysu a vztah k zákazníkům – Jak firma jedná s klienty? Jsou ve firmě nastavené smysluplné procesy podporované technologiemi?
- 5.** Lidé – Jsou zaměstnanci respektováni jako partneři, nebo vnímání jako nástroje zisku?
- 6.** Komunikace a spolupráce – Je komunikace otevřená a podporuje spolupráci? Nebo se šíří pomluvy a hledají se viníci?
- 7.** Rozhodování a zodpovědnost – Probíhá rozhodování jen na top pozicích, nebo jsou zapojeni i zaměstnanci?
- 8.** Atmosféra a emoce – Jaké emoce převládají? Jsou zaměstnanci motivováni, nebo frustrováni?
- 9.** Wellbeing, vzdělávání a rozvoj – Klade firma důraz na wellbeing, flexibilitu a profesní růst?
- 10.** Prostředí – Podporuje naše pracovní prostředí kreativitu, spolupráci a soustředění?

V **toxické kultuře** převládá nedůvěra, konflikty a negativní emoce. Zaměstnanci se bojí vyjádřit své názory, cítí se podceňováni. Hierarchie je rigidní. V toxické firmě jde o boj či přežívání.

Konzumní kultura se soustředí hlavně na zisk a výkon. Zaměstnanci jsou vnímáni jako nástroje k dosažení finančních cílů, zatímco potřeby

TEXT: ING. MARKÉTA ČERNÁ,
FEEL GOOD COMPANY

lidí jsou opomíjeni. Firma neinvestuje do důvěry a hlubších vztahů. Komunikace bývá jednostranná a zaměstnanci necítí opravdový zájem.

Zdravá kultura podporuje respekt, otevřenou komunikaci a spolupráci. Vedení respektuje potřeby lidí a motivuje je k rozvoji a zodpovědnosti. Firma vytváří podmínky pro kvalitní výsledky, pohodu lidí i podporu inovativního myšlení.

Zralá firemní kultura vyzařuje silné hodnoty a staví na vizi přesahující finanční zisk, což přitahuje lidi, kteří toto poslání sdílí. Vedení tvoří zralé osobnosti. Zaměstnanci spolurozhodují a vztahy stojí na vzájemné důvěře a respektu.

Při setkání s kandidáty otevřeně prezentujte, kde máte zdravě nastavenou firemní kulturu, i to, kde to ještě není ideální. A na tom také zároveň pracujte. Už samotné přiznání tohoto stavu přesvědčí ty správné kandidáty, že vaše organizace má zdravý vývoj.

Pomozte i vašemu vedení objevit, kde ztrácíte nejen ty nejlepší lidi, ale také statisíce v nákladech na zbytečnou fluktuaci, nemocnost, nefunkční spolupráci nebo jen lhostejnost.

Cesta od toxické či konzumní kultury k té zdravé a zralé vyžaduje čas, vědomé úsilí a ochotu se neustále zlepšovat. Tvoří ale ten nejvýhodnější benefit.

Aktuální změny v úpravě DPP a DPČ

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, které upravuje zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění (dále jen „zákoník práce“), doznaly v uplynulém roce řady zásadních změn, které nejsou ze strany zaměstnavatelů přijímány vždy pozitivně. Některé platí už od října loňského roku, jiné od ledna nebo od července roku letošního a další změny mají ještě přijít. Pojdme se na jejich přehled blíže podívat.

Změny platné od října 2023

Na základě tzv. transpoziční novely zákoníku práce vstoupila v platnost celá řada změn týkajících se zaměstnanců pracujících na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (tzv. „dohodářů“). Jednou z hlavních novinek platných od října loňského roku bylo rozšíření čtvrté části zákoníku práce na tyto dohody (tj. DPP a DPČ), což přineslo zaměstnavatelům nové povinnosti. Ty zahrnují například zajištění přestávek na jídlo a odpočinek, zaručení nepřetržitého denního a týdenního odpočinku, dodržování zákonných pravidel pro režim noční práce a pracovní pohotovosti, nebo povinnost evidovat pracovní dobu stejným způsobem jako u zaměstnanců pracujících na plný úvazek.

V neposlední řadě je od října 2023 povinností zaměstnavatelů nejpozději do 7 dnů od zahájení výkonu práce na základě dohody písemně

TEXT: JUDR. JIŘÍ MATZNER, PH.D., LL.M.,
SPOLUZAKLADATEL ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘE
MATZNER & VÍTEK

informovat zaměstnance o podmínkách pracovního poměru v rozsahu stanoveném zákoníkem práce. Tyto podmínky zahrnují například popis vykonávané práce, předpokládaný rozsah pracovní doby za den nebo za týden, minimální doby odpočinku nebo poskytování přestávek na jídlo. Od loňského roku se na DPP a DPČ nově vztahují také pravidla o odměnách za práci ve svátek, v noci, v náročných pracovních podmínkách či o víkendech.

Změny platné od ledna 2024

Poněkud kontroverzní změnou platnou od ledna letošního roku je vznik nároku dohodáři na dovolenou. K tomu, aby dohodáři vznikl

na dovolenou nárok, musí splnit dvě podmínky: (i) jeho pracovněprávní vztah se zaměstnavatelem musí trvat nepřetržitě alespoň 4 týdny (28 kalendářních dní) v daném roce, a (ii) v tomto období musí odpracovat alespoň čtyřnásobek týdenní pracovní doby (80 hodin). Nadto pokud dohodář nestihne dovolenou vyčerpat během pracovního poměru, zaměstnavatel mu ji musí po ukončení pracovního poměru zaplatit v souladu se zákoníkem práce.

Tato změna zavádějící u dohodáři nárok na dovolenou je ze strany zaměstnavatelů vnímána poněkud negativně, jelikož podstatně snižuje flexibilitu DPP a DPČ ve srovnání s hlavním pracovním úvazkem a zvyšuje jejich nákladnost. V důsledku uvedeného se dohody přestávají zaměstnavatelům vyplácet pro zaměstnávání studentů či brigádníků na pracovní výpomoc. Novelou zákoníku práce se totiž významně smazal rozdíl mezi hlavním pracovním poměrem a dohodami o pracích konaných mimo pracovní poměr, čímž se dohody staly pro zaměstnavatele méně atraktivními.

Změny platné od července 2024

Další změnou platnou od července 2024 je povinnost zaměstnavatelů ohlašovat údaje o zaměstnancích pracujících na základě DPP České správě sociálního zabezpečení (ČSSZ). Tuto povinnost bude zaměstnavatel plnit elektronicky na předepsaném tiskopise, a to vždy do

20. dne následujícího měsíce, přičemž první termín pro splnění uvedené povinnosti byl 20. srpna 2024. Zaměstnavatelům v důsledku této změny vznikla povinnost se registrovat u ČSSZ i v případě, kdy zaměstnávají jen dohodáře, kteří neodvádí žádné pojistné.

V souvislosti s novou oznamovací povinností došlo k vytvoření tzv. Centrální evidence dohod, která má umožnit úřadům lépe monitorovat a zjišťovat, zda a kdy u zaměstnavatelů dochází k překračování limitů pro povinné odvody. V rámci oznamovací povinnosti totiž zaměstnavatelé nebudou ČSSZ poskytovat pouze osobní údaje zaměstnanců (jako např. jméno a příjmení, rodné číslo či datum narození), ale také výši jejich příjmu za daný kalendářní měsíc.

Změny původně plánované na leden 2025 se budou rušit

Od ledna 2025 mělo původně dojít k zásadním změnám v počítání limitů pro účast na pojištění u zaměstnanců pracujících na DPP, kdy DPP měly být klasifikovány buď jako klasické zaměstnání, nebo jako zaměstnání malého rozsahu (v závislosti na výši měsíčního příjmu). Výjimku měly tvořit pouze DPP v tzv. režimu oznámené dohody. Režim oznámené dohody měl mít výhodnější podmínky, jelikož rozhodná částka pro účast na pojištění u něho měla činit 25 % průměrné mzdy (přibližně 10 500 Kč), avšak uplatnit by si jej býval mohl jen jeden zaměstnavatel. Ostatní neoznámené dohody pak měly podléhat odvodům už při dosažení limitu pro zaměstnání malého rozsahu (přibližně 4 500 tis. Kč).

Zaměstnavatelé si však nyní mohou hlasitě oddechnout. Celý tento

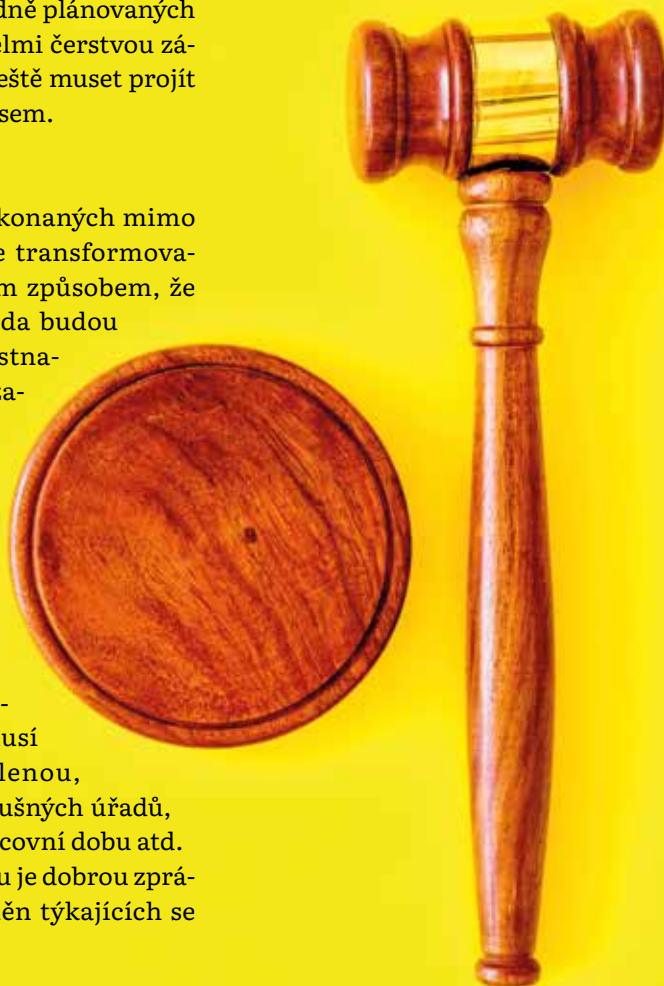
„nový systém“ limitů na odvody pojistného u oznámených a neoznámených DPP, jehož zavedení bylo plánováno na leden 2025, bude nakonec zrušen – nebo lépe řečeno, vůbec nebude zaveden. Po 1. 1. 2025 tedy bude i nadále možné, aby měl zaměstnanec více uzavřených DPP s vícero zaměstnavateli a využíval limit pro účast na pojištění ve výši 25 % průměrné mzdy u všech těchto dohod. Pro zaměstnavatele i zaměstnance je to bezesporu skvělá zpráva. Evidenční povinnost zaměstnavatelů ve vztahu k DPP, která byla zavedena od července 2024, by měla zůstat v platnosti i po 1.1.2025, nicméně měla by být podstatně zjednodušena. Vzhledem k tomu, že rozhodnutí o zrušení těchto změn týkajících se DPP (původně plánovaných na leden 2025) je velmi čerstvou záležitostí, bude vše ještě muset projít legislativním procesem.

Závěr

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr se transformovaly natolik zásadním způsobem, že se nabízí otázka, zda budou i nadále pro zaměstnavatele zajímavé k zaměstnávání osob na částečný pracovní úvazek. Zaměstnavatelům se totiž zaměstnávání brigádníků či studentů na základě dohod začíná prodrazovat, jelikož jim musí poskytovat dovolenou, ohlašovat je u příslušných úřadů, evidovat u nich pracovní dobu atd.

Na druhou stranu je dobrou zprávou, že vláda u změn týkajících se

limitů pro účast na pojištění lidově řečeno „vzala zpátečku“. Došlo k tomu na základě nejnovějších datových analýz, které ukázaly, že původní úvahy o masovém zneužívání řetězení dohod byly mylné a plánované úpravy by tak utáhly smyčku na nesprávném místě. Pokud by totiž tyto změny, které měly začít platit od ledna 2025, nakonec nabyly účinnosti, byl by to pravděpodobně poslední hřebíček do rakve, a to zejména u DPP. V tuto chvíli si můžeme oddechnout a věřit, že dohody budou pro zaměstnavatele pro svou flexibilitu a nízkonákladovost i nadále dostatečně atraktivní alternativou k hlavnímu pracovnímu poměru.



Pořád a ráda se něco učím

Pro Evu Šimákovou je práce v životě hodně důležitá. Musí ji ale bavit a obohacovat.

Pak jí dává maximum. Má za sebou velmi zajímavou, někdy dobrodružnou pracovní kariéru, v níž například několik let doslova prožila v autě a po hotelech. To, když zakládala v Česku desítky prvních poboček Kauflandu, a projela Česko křížem krážem. Poznala nové lidi a za pochodu se z HR hodně věcí naučila. I v dalších etapách své kariéry vyhledávala nové výzvy.

Ríká, že není stvořena pro stereotypy a nudu. Láká ji zkoušet a objevovat nové věci. Většinu své kariéry strávila v sektoru rychlobrátkového zboží, nyní působí jako HR expertka ve státním podniku NAKIT (Národní agentura pro komunikační a informační technologie). Přiznává, že zprvu byla k práci s ajťáky skeptická, nevěřila si, že to zvládne. Dnes je z práce a z kolegů nadšená a hýří novými nápady a plány.

Zkušenosti z HR sbírala za pochodu

„Jakomalá holka jsem chtěla jezdit s nákladákem, řídit kamion. Fascinovala mě velká auta a odjakživa

jsem chtěla cestovat,“ vzpomíná Eva Šimáková.

První zaměstnání si našla těsně před sametovou revolucí v novinách jako elévka, protože po maturitě se chtěla stát novinářkou. V redakční praxi ale pochopila, že to asi nebude její šálek čaje a začátkem roku 1990 přijala místo v soukromé stavební firmě. „Tam jsem dostala na starosti všeobecnou administrativu, a jak firma rostla a přibývalo zaměstnanců, tak jsem se postupně stávala personalistkou a mzdovou účetní. To byly mé první krůčky v HR,“ říká Eva Šimáková. Ale média ji nepřestala přitahovat, v roce 1997 krátce působila v Lidových novinách, kde ji jednou zaujal

inzerát Kauflandu, že staví tým první hodiny, který měl připravit expanzi Kauflandu v Čechách.

„Obratem mi odpověděli. Byla to doba, kdy se před každým mohla otevřít nová pracovní příležitost v oborech, o nichž jsme ani netušili, že existují,“ komentuje devadesátky Eva Šimáková.

Poprvé v životě absolvovala regulérní personální přijímací pohovor. Trval hodinu a ředitel šel do velkých detailů. „Já jsem o HR nic moc nevěděla a tvrdila jsem, že jsem mzdová účetní. On mi namítl, že si to nemyslí a že se mi za půl roku ozve s nabídkou, která ale nebude pro mzdovou účetní. „Skutečně zavolal na jaře 1998 a nabídl mi místo vedoucí náboru pro Kaufland. Kývla jsem na to, i když jsem neměla zdání, co ta práce obnáší.“

Škola života – Kaufland + studium

Sbalila se a odjela do Ostravy, kde byl první OD Kaufland v Čechách. Několik týdnů bydlela v parádním hotelu a den co den vstávala v 5 hodin ráno a celý den si zkoušela práci na různých úsecích Kauflandu. „To kolečko byl neskutčný zážitek, pamatuji si na Velikonoce, kdy jsem seděla u kasy a do obchodu

proudily davy lidí. To byl šrumeček!“ Po ostravském zaučení dostala seznam obchodů, které se budou v Čechách otevírat a do kterých měla nabírat lidi. „Byla to škola života, měla jsem na starosti nábor od uklízeček po ředitele. Deset let jsem strávila v autě a jezdila křížem krážem po celé republice včetně Slovenska, od Chebu po Michalovce.“

A přitom všem se rozhodla doplnit si v HR teoretické základy, přihlásila se na studium andragogiky na Univerzitu v Olomouci. Povedlo se jí to na podruhé a dodnes nelituje. „V praxi jsem byla sice vpředu, ale chyběla mi teorie. Hodně mě také oslovila sociologie, která mi otevřela cestu k chápání sociálního chování lidí a týmů a k možnostem, jak pracovat s daty a dělat průzkumy,“ říká Eva Šimáková. Potkala tam skvělé profesory a výborné kolegy, s nimiž se stále schází a navzájem se inspiroují.

„Ta doba přála náboru, oproti současné situaci na trhu práce to byl ráj – na pozice se hlásily stovky

lidí.“ Nejtěžší pro ni bylo oznamovat lidem, že nebyli přijati. „Tehdy jsem věděla zcela jistě, že HR je moje srdcovka, že chci dělat personalistiku pořádk.“

Zaučení ve výrobě

Po deseti letech v Kauflandu si řekla, že zkusí štěstí jinde. Opět se dostala do segmentu FMCG. Oslovila ji společnost Crocodile, která po celé republice zakládala restaurace Bageterie Boulevard. Tentokrát dostala na starosti celé personální oddělení. Ale ještě než nastoupila, musela projít praktickou zkouškou. „Tři měsíce jsme se s Crocidillem namlouvali, přitom jsem ještě pracova-

la v Kauflandu a brala si na tu poznávací praxi dovolenou,“ směje se Eva Šimáková. Výběrové řízení bylo opravdu důkladné. Musela strávit směnu s řidičem, který rozvážel bagety klientům, absolvovala směnu ve výrobě. „Dali mi pracovní mundúr, rukavice, čepici a strčili za pás, kde jsem to ostatním kazila, protože jsem neměla zapracování. Dost mi dávali za uši, protože si mysleli jsem nová nešikovná pracovnice,“ říká Eva Šimáková.

Byla přijata a pracovní dobu trávila střídavě na centrále, ve výrobním závodě nebo na pobočkách Bageterie Boulevard. Byla to neskutečná čtyři roky trvající jízda. „Pro mě družá vysoká škola. Moc se mi tam líbilo, vybudovala jsem si svůj tým. Nicméně po 4 letech jsem si uvědomila, že bych měla zvolnit a rozhodla jsem se s Crocidilem rozloučit.“

Další pracovní štací Evy Šimákové byla pozice regionální HR manažerky pro Čechy a pak i pro Slovensko ve společnosti Makro. „Tam jsem využila to, co jsem se předtím naučila, nová pro mě tehdy byla komunikace s odbory, kterou jsem měla na starosti. Takže opět hodně zajímavá zkušenost.“

Tvůrčí časy v McDonald's

Po čase dostala pracovní nabídku do společnosti McDonald's na pozici HR supervizorky. Zpočátku váhala, nemohla ještě tušit, že to pro ni bude na příštích sedm let její další srdcová záležitost. „Bylo to úplně nové prostředí, ale luxusem bylo, že jsem dostala volnou ruku pro zavádění nových věcí. Zjistila jsem třeba, že nemají moderní personální systém, že vše je ve složkách a v papíru, tak jsem se hned na začátku vrhla do implementace digitálního personálního systému. Ušila jsem si na sebe bič, málem jsem v tom projektu vydechla duši, ale po-

stupně se podařilo systém rozpohybovat. S odstupem času vím, že kdybychom tenkrát měli projektového manažera, šlo by to lépe.“

Kromě náboru dostala v McDonald's za úkol i modernizaci Ankety spokojenosti zaměstnanců a později i formování Employer Brandingu. „Byla to nádherná doba, kdy McDonald's začal se sociálními sítěmi, měnili jsme náborový web a startovaly zajímavé online náborové kampaně, takže naše firma byla nepřehlédnutelná. Měla jsem osvětleného pana ředitele, který s franšizovými partnery všechny nové aktivity podporoval.“

Začali jsme rozvíjet spolupráci se školami, pracovali jsme na vzniku nového učebního oboru. Mladým jsme umožnili v restauracích kariéru růst. O lidi byla na trhu nouze, proto jsme se zaměřili na školy a mladé talenty. Vyplatilo se nám to. Po třech letech jsme s překvapením zjistili, že jsme pro studenty prestižní zaměstnavatel, v soutěži TOP zaměstnavatelé nám studenti dali hlasy a my se umístili na bronzové příčce,“ komentuje



Eva Šimáková. Tato etapa její kariéry patří k těm, na které moc ráda vzpomíná. „Naučila jsem se pracovat s daty, dostala jsem se pod kůži on-line marketingu a poznala skvělé lidi,“ dodává.

Restart?

Vše dopadlo jinak

Zlomem v její kariérní dráze byla doba covidová. Eva Šimáková je velice společenská, komunikativní bytost, práci si bez kontaktů a spolupráce s lidmi neumí představit. „A najednou se 12. března 2020 všechno zavřelo. Učili jsme online komunikaci, sháněli roušky, dezinfekci, McDonald's prodával jídlo přes okénka, abychom přežili a klienty si udrželi. Ale home office a práce na dálku mi nesvědčila. Začala jsem uvažovat o změně, o kariérním restartu,“ svěří se Eva Šimáková.

Tyto úvahy přerušila nová pracovní nabídka. Ředitel NAKITu jí nabídl pozici HR ředitelky jako zástup za HR ředitelku, která odcházela na mateřskou a rodičovskou dovolenou. „Pana ředitele i NAKIT jsem znala už delší dobu, potkávali jsme na veletrzích pracovních příležitostí, měli jsme někdy i stánky vedle sebe, takže jsem o NAKITu a jeho poslání i aktivitách něco věděla. Ale mě se nejprve

do státního podniku moc nechtělo. Taky jsem si nedovedla představit práci s ajťáky, protože v IT jsem naprostý laik a většinou vůbec nerozumím tomu, co si ajťáci vlastně povídají,“ přiznává Eva Šimáková. NAKIT se proslavil právě v době covidu, kdy vytvořil Tečku a Čtečku, neobyčejně užitečné nástroje pro celou společnost. Tečka byla svého času nejstahovanější aplikace a v mobilu ji mělo 6,4 milionů uživatelů. „Takto já také vždy lidem vysvětluji, co je to NAKIT, že má důležitou roli v digitalizaci státní správy a dělá na projektech, které v jiných firmách nenajdete,“ vysvětluje Eva Šimáková, která



Na trhu není dost ajťáků, tak si je díky spolupráci se školami vychováváme sami. Spolupracujeme hodně se středními školami.



nakonec nabídku NAKITu přijala.

Něco na ajťáky platí, něco ale vůbec ne

Začátky pro ni nebyly snadné, vše bylo naprosto nové, musela si získat důvěru zaměstnanců, což jsou velmi kvalifikovaní a chytrí lidé z IT komunity. „Chytla jsem tu příležitost za pačesy a jsem tu už skoro 4 roky a moc se mi ta práce líbí. Původně jsem si myslela, že tu mohu implementovat všechny své zkušenosti z byznysu, ale byl to omyl. Všechno se v IT společnosti z byznysu okopírovat nedá. Cílová skupina je úplně jiná.

Například můj oblíbený nábor: tady neuspějete s online marketingovými kampaněmi jak v McDonald's, protože ajťáci si na sítích reklamy blokují, prostě je tak neoslovíte. Naopak se zde dají výborně uplatnit referenční programy.

Z McDonald's jsem tady úspěšně uplatnila ještě jednu zkušenost. Spolupráci se školami. Na trhu není dost ajťáků, tak si je díky spolupráci se školami vychováváme sami. Spolupracujeme hodně se středními školami. Máme skvělou spolupráci s průmyslovkou v Presslově ulici v Praze na Smíchově a se střední průmyslovou školou na Proseku. Nabízíme studentům stáže, brigády, představujeme jim, co tady děláme, a mladé zajímají naše projekty. Letos spolupráci rozšíříme do Brna. Spolupracujeme i s vysokými školami např. s ČVUT nebo s univerzitou v Ústí nad Labem. Dalším osvědčeným komunikačním kanálem jsou soutěže pro mladé ajťáky, např. celorepubliková Kybersoutěž, kde jsme partnerem a které se účastní několik tisíc studentů do 24 let. I tam máme možnost se představit a nabídnout jim spolupráci.“

Nejtěžší je podle Evy Šimákové sehnat lidi do



sekce Bezpečnost, a to i přesto, že kyberbezpečnost je hit. I tady spoléhají na spolupráci se školami, které tento obor vyučují a na vlastní kariérní plány.

Nová výzva – interní komunikace

Často se v médiích přetřásá, že ajťáci chtějí mzdy, které jim státní sektor nemůže nabídnout. Eva Šimáková podle vlastních zkušeností tvrdí, že to pro NAKIT není hlavní překážka. „Obor IT, vyjma kyberbezpečnosti, se zřejmě přiblížil ke mzdovému stropu. Navíc my nemáme platové tabulky, fungujeme pod zákoníkem práce a máme mzdy. A pokud IT

expertovi nabídnete zajímavé projekty s dosahem na celou společnost (např. Portál občana nebo IS pro krizové řízení), je to pro něj často větší motivace než částka na výplatní pásce. To je moje zkušenost,“ uvádí Eva Šimáková.

Letos v NAKITu vzniklo oddělení Rozvoje a interní komunikace a Eva Šimáková byla jmenována jeho vedoucí. „Dál dělám i nábor a k tomu mi přibyl rozvoj a interní komunikace. Právě zlepšení interní komunikace je nyní můj největší úkol. Pracujeme na tom, jak ji zlepšit, zefektivnit. Například jednou z možností je propojování online a off line komunikace při různých diskusích, workshopech a jiných akcích.“

Nabízí mě zážitky

S nástupem do NAKITu změnila Eva Šimáková svůj životní styl. Omezila jízdu autem a do práce nebo i z práce chodí pěšky. „Poznávám krásné části Prahy, užívám si Vršovic, kde NAKIT sídlí a kde je spousta moderních kaváren a restaurací. Ráda vařím, tak si z nich odnáším inspiraci na nová netradiční jídla. Ale můj největší koníček byl a zůstává cestování. Sbírám zážitky po celém světě, to mě naplňuje i si tak dobíjím baterky.“





Známe nejlepší HR projekty roku 2024!

Na 25. ročníku HREA Summitu byly oceněny nejlepší HR projekty za rok 2024. Summit letos zahájila panelová diskuze s ministrem Marianem Jurečkou a zástupci zaměstnavatelů na téma „Směřujeme k modernímu trhu práce?“





Na HREA Summitu 24. října 2024 byl slavnostně zakončen již 25. ročník soutěže o nejlepší personální projekt roku – HR Excellence Awards, který letos společnost People Management Forum organizovala spolu s Asociací personalistů České republiky. Bezmála 200 účastníků akce se setkala v atraktivních prostorách společnosti Microsoft, která nad HREA Summitem převzala záštitu.

Letos se do soutěže přihlásil rekordní počet projektů. Ve třech kategoriích – Velké společnosti, Malé a střední společnosti a Veřejná správa a neziskové organizace se tak v září

odborné porotě představilo téměř 50 projektů. Porota z nich vybrala vítěze jednotlivých kategorií, udělila Cenu prezidenta PMF a několik čestných uznání.

Oceněné projekty

V kategorii Velké společnosti první místo obsadil projekt Komerční banky Rozvojový inkubátor, který podpořil osobní růst a vzdělávání zaměstnanců. Druhé místo obsadil projekt společnosti Philip Morris ČR Personalizované video – odměňování zaměstnanců, třetí příčka patří společnosti DHL Solution za Podporu návratu maminek do pracovních procesů po mateřské/rodičovské do-



ZLEVA DOPRAVA:

V kategorii Veřejná správa zvítězil projekt Policie ČR.

Společné foto všech oceněných.

Cenu prezidenta PMF získal projekt Vodafonu.

Druhé místo v kategorii Velké společnosti obsadila společnost Philip Morris.



ZLEVA DOPRAVA:

Čestné uznání v kategorii Velké společnosti si odnesla SAINT-GOBAIN ADFORS CZ.

Společné foto oceněných.

Vítězem v kategorii Velké společnosti je Komerční banka.

Vítězství v kategorii Malé a střední společnosti si odnesla společnost THIMM Obaly.





volené. Cenu prezidenta PMF si letos odnáší projekt společnosti Vodafone Bojujeme proti domácímu násilí a pomáháme obětem, který ukázal, jak velký celospolečenský přesah a dopad může mít společenská odpovědnost firmy. Čestná uznání obdržela společnost HOPI Holding za projekt HIP – interní informační a komunikační aplikace, který usnadňuje a zrychluje komunikaci uvnitř firmy, a druhé Čestné uznání získala společnost SAINT – GOBAIN ADFORS CZ za projekt Výpomoc – Spolupráce mezi závody, který představil netradiční spolupráci mezi závody.

V kategorii Malé a střední firmy zvítězil projekt společnosti THIMM Obaly s názvem Vtipný, hravý Ambasadoring aneb Z vlnité lepenky cokoli.

V kategorii Státní správa a neziskové organizace zvítězil projekt Policie ČR Virtuální Náborové centrum Policie České republiky. V téže kategorii bylo uděleno Čestné uznání projektu společnosti Business&Professional Women nazvaný Women's Empowerment Principles Česká Republika.

Přímo na HREA Summitu hlasovali jeho účastníci o projektu, který získá Cenu odborné veřejnosti. Tu si z HREA Summitu odnáší projekt společnosti PwC Věříš si na Pwc?

Všechny oceněné projekty kromě diplomu získaly i originální skleněnou plastiku vyrobenou ve společnosti Preciosa a dárky od partnerů jednotlivých ocenění.

I letos byla témata projektů velmi

různorodá. Společnosti, které přihlášily do soutěže své projekty, se věnovaly tématům vzdělávání, náboru a onboardingu, řada projektů řešila vylepšování a digitalizaci HR procesů, mezi projekty byla i témata zaměřená na benefity, firemní kulturu, komunikaci a flexibilitu. Nechyběly projekty zaměřené na dobrovolnictví a CSR.

Summit HREA zahájila panelová diskuse s ministrem práce a sociálních věcí.

Soutěž HREA organizuje už čtvrté století profesní sdružení People Management Forum. Letos se Summit HREA konal ve spolupráci s Asociací personalistů České republiky. Novinkou v programu bylo i jeho zahájení panelovou diskusí na téma: Směřujeme k modernímu trhu práce? Panelovou diskusí připravila Asociace personalistů ČR, s jejíž vizí a připravovaným Forem zaměstnanosti seznámila publikum Jaroslava Rezlerová, prezidentka Asociace personalistů.

V panelové diskuzi vystoupili Marian Jurečka, ministr práce a sociálních věcí, Magdalena Wavle, HR ředitelka Vodafone ČR, Štěpán Jurajda,

ekonom z CERGE-EI, a Michal Batelka HR ředitel společnosti Penny Market ČR. Panelová diskuse se zaměřila na témata flexibilita na trhu práce, transformace trhu práce v důsledku transformace české ekonomiky, proměna dovedností a panelisté diskutovali o tom, kdo je nositelem změn – stát nebo zaměstnavatel – a jakou roli v modernizaci trhu práce tito dva partneři hrají.

Po panelové diskuzi se na podiu celý den střídali zástupci firem, které do soutěže HREA poslaly své projekty. Program vyvrcholil hlasováním o vítězi ceny odborné veřejnosti a předáváním cen vítězům.

I letošní Summit HREA pak ukázal, že je unikátní tím, že se na něm představují všechny projekty, nejen ty, které získají nějaké ocenění. To HR profesionálové hodnotí velmi pozitivně, protože sdílení zkušeností kolegů z jiných firem je pro ně nejlepší inspirací.

Poděkování

Organizátoři HREA Summitu děkují partnerům akce. Generálním partnerem HREA Summitu byla společnost Up benefity, hlavními partnery byly společnosti image lab a ATRIS. Dalšími partnery akce byly společnosti uLékaře.cz, tabidoo, THIMM, Abeceda lídra, freshpoint, Tchibo, Digiskills, OK base, Health+, Galen clinic.



Hodnota stravenek a volnočasových benefitů neplní potřeby zaměstnanců. Za zdraví a odpočinek utrácí 3 000 Kč měsíčně

Firmy zaměstnancům dle dat společnosti Pluxee v průměru přispívají 132 Kč na denní stravné a 1 081 Kč měsíčně na volnočasové benefity. Výše těchto příspěvků ale často nestačí na pokrytí jejich potřeb. Například za oběd zaměstnanci napříč Českem zaplatí průměrně 192 Kč. Na zdraví a volný čas pak potřebují měsíčně i 3 000 Kč. Nejčastěji jde o útratu za produkty a služby v oblasti zdravé výživy, podporu fyzické kondice a wellness, ale také za cestování nebo kulturu.

Většina stravenek nepokryje průměrnou cenu oběda

Stravenky vnímá 80 % zaměstnanců jako velmi důležitý benefit a 50 % si díky nim dopřává kvalitnější a zdravější potraviny. Bohužel většině z nich hodnota stravenky nepokryje cenu oběda. Z posledních dat vyplývá, že průměrná cena oběda činí 192 Kč, v Jihočeském kraji je to dokonce necelých 206 Kč. Oproti tomu průměrná hodnota stravenky, kterou zaměstnanci dostávají, je pouze 132 Kč. Za tuto částku si oběd v Česku nekoupíme v žádném z krajů. Jaké je tedy řešení?

Firmy by měly konat v nejlepším zájmu svých zaměstnanců a nabízet jim stravné, které skutečně pokryje náklady na oběd. Ideální výše příspěvku je 211 Kč. Při této částce zůstává stravenka daňově uznatel-

ným nákladem – za předpokladu, že zaměstnavatel přispívá 55 %, tedy 116,20 Kč. Zaměstnavatel ani zaměstnanec pak nemusí z této částky odvádět pojistění.

Důležitým parametrem benefitu je i jeho forma – stravenka by měla být uplatnitelná v co nejvíce provoznách, aby si vybrali bezlepkáři, alergici i zaměstnanci, kteří se vyhýbají živočišným produktům. Stravenky od poskytovatele Pluxee umožňují využití až na 48 000 místech po celé ČR. Lze ji synchronizovat s platbami pomocí karty i mobilu včetně Apple Pay, a to i na oblíbených platformách, jako jsou Foodora, Wolt, Rohlík či Košík. Navíc mohou zaměstnanci v rámci pravidelných cashbackových akcí získat zpět až 15 % z jejich útraty nejen stravenkovou kartou, ale i připojenou platební kartou.

Limit na volnočasové benefity v roce 2025 opět vzroste

Kromě kvalitní stravy jsou pro zaměstnance důležité i benefity týkající se volného času. Za ně totiž měsíčně utratí až 3 000 Kč. Málomocná firma však přispívá maximální možnou částkou z ročního limitu. Tento limit se stanovuje z průměrné hrubé mzdy a letos činil 21 983 Kč. V příštím roce bude limit ještě vyšší a vzroste o bezmála 1 300 Kč na 23 278 Kč.

Proč by měly firmy o volnočasové benefity jevit větší zájem? Pokud je využijí chytře, mohou zaměstnanci

díky nim ušetřit – příspěvkem na volnočasové benefity zaměstnanci získají o 26 % více a firmy ušetří 5,7 % oproti příspěvku do hrubé mzdy. Pokud tedy hledáte způsob, jak zaměstnancům od nového roku chytře finančně přilepšit, určitě zvažte právě navýšení benefitů.

Otázkou však zůstává, jak vyhovět potřebám různých generací, aby byl benefit využitelný pro všechny zaměstnance.

I na to má odpověď Pluxee – díky Flexi kartě si vybere každý, a to až z 15 000 provozoven po celém Česku. Inspirujte se nejpopulárnějším využitím těchto benefitů: největší zájem ze strany zaměstnanců je o produkty a služby v oblasti výživy, podporu fyzické kondice, ale také o rehabilitace, masáže nebo wellness a relax. Více než 15 % uživatelů benefitů je uplatňuje i na cestování – nákup pobytů, hotelů nebo zážitků. Nezapomínejme ani na kulturu – každý desátý uživatel benefitní kartičky ji rád využívá na knihy, koncerty, vstupenky na výstavy, muzea nebo rodinný program.

Pokud již zvažujete implementaci stravenkových a volnočasových benefitů, které vás administrativně nijak nezatěžují, a zároveň zvýší spokojenost zaměstnanců, získajte nezávaznou poptávku na míru vaší firmě od Pluxee.

HR jako klíčový partner transformace

TEXT: ALENA KAZDOVÁ
FOTO: THOMAS GAZDA

Kryštof Radek je HR Leaderem v technologické společnosti Kyndryl. O práci v HR uvažoval už během vysokoškolských studií. Kvůli hlubšímu poznání tohoto oboru studoval i v USA. K HR se v praxi dostal trochu oklikou, nejprve sbíral zkušenosti v daňovém poradenství a poté řídil projekty v oblasti odměňování a benefitů v mezinárodních firmách. V rozhovoru podrobně rozebírá důležitost HR a také nutnost jeho proměny v kontextu rozvoje nových technologií a AI.



Co Vás přivedlo do HR, a kdy jste se rozhodl, že byste chtěl pracovat v HR?

Hlásil jsem se na psychologii s tím, že mě zajímá psychologie práce. V 90. letech ještě personalistika jako samostatný obor u nás neexistovala.

Na škole jsem velmi rychle zjistil, že psychologie práce je o testování a experimentech, ale o HR se při studiu psychologie moc nenaučím. Proto jsem si po 3. ročníku zařídil roční studijní pobyt v USA, kde jsem se naplno věnoval HR. Tam jsem získal potřebné znalosti a rozšířil si obzory.

Vaše kariéra ale nebyla úplně přímočará.

To máte pravdu. Svou kariéru jsem zahájil ve společnosti Arthur Andersen (později sloučena s EY), kde plánovali rozvíjet HR poradenství v rámci daňového oddělení. HR se však rozbíhalo pomaleji, než jsme si mysleli. Takže jsem se naplno věnoval daním a také participoval na nějakém projektu z oblasti HR, hlavně v oblasti odměňování a benefitů. Poté jsem nastoupil do GE, kde jsem se již naplno věnoval odměňování na mnoha úrovních. Od České republiky až po globální role, v bankovní divizi, poté průmyslové části GE, až po korporátní organizaci. Kromě velkých korporací jsem si také vyzkoušel práci v malé firmě, kde jsem si prošel všemi pozicemi od montéra, přes prodejce, vedoucího pobočky a později jsem měl na starosti operations a technologii. Byla to skvělá škola, která mě naučila opravdu hodně.

Před rokem jste nastoupil na pozici HR Leadera v Kyndrylu. Proč Kyndryl?

Zkušenost s prací v malé firmě mi umožnila porovnat výhody a nevýhody malých a velkých společností. Uvědomil jsem si, že preferuji větší firmy. Strávil jsem v nich přes 20 let, fungování ve větší organizaci mi více vyhovuje a věřím, že jí mohu přidat větší hodnotu. Není to o tom, že bych

si myslel, že korporace nemají i své limity a stinné stránky. Samozřejmě mají, jsou totiž funkcí lidí, kteří v nich pracují. Proto pro mě bylo důležité, jaká bude ta příští společnost, do které nastoupím. Kyndryl mi přišel do cesty v pravý čas a během náboru jsem měl možnost mluvit s širokým spektrem budoucích kolegů. To mi dalo jistotu, že této společnosti mám co nabídnout.

Můžete to nějak rozvést?

Společnost Kyndryl vznikla před 3 lety, když se společnost IBM rozhodla osamostatnit jednu divizi. Zní to jednoduše, ale představte si, že letíte vrtulovým dopravním letadlem a kapitán se nad Atlantikem rozhodne, že za letu přestaví svůj stroj na moderní proudové letadlo.

Zaměstnanci se musí vyrovnávat se situací, kdy jim mizí staré, osvědčené nástroje a postupy a nové ještě nejsou nutně plně funkční a vyladěné. Takže, ač pracují na stejném místě již 20 let, najednou je vše jinak.

První rok s tím všichni počítali, ale jak čas běžel, trpělivost začala

narážet na své meze. Posádka se stále snaží přebudovávat jeden systém za druhým a postupně je zlepšovat, ale nejde to tak rychle, jak by si všichni přáli. Ve stejnou chvíli zde máte zákazníky, kteří očekávají plnou podporu pro své IT systémy.

To je prostředí, kde HR hraje důležitou roli. Z mého pohledu mnohem důležitější, než ve společnosti, kde jde vše hladce. Tohle byla výzva, která mě oslovila.

A jak to tedy vypadá dnes?

Před třemi lety naše společnost investorům představila plán, který počítal s tím, že se bude muset zbavit neprofitabilních kontraktů, zatímco bude pracovat na akvizici nových zákazníků. Logicky je s tím spojený dočasný pokles obrátu. V nedávné době se nám již podařilo dostat se do zisku a aktuálně je naším cílem návrat k růstu. Na nás v HR je, abychom pomohli managementu co nejlépe toto poselství vysvětlit našim zaměstnancům.

V takových časech si uvědomíte, co je opravdu pro zaměstnance důležité. Přesně, jak to kdysi vysvětlil Abraham Maslow. Základní potřeby musí být uspokojeny první. Teprve pak se můžete posouvat po pyramidě nahoru. Když jsem nastoupil, velmi jasně jsem slyšel, že zaměstnanci nerozumějí naší strategii nejen na globální úrovni, ale také chtějí vědět, jak se všechny změny dotknou jejich osobně (potřeba bezpečí a jistoty). Proto jsme si vytyčili dvě klíčové oblasti, kterým jsme se v uplynulém roce věnovali.

První se týkala „překladač“ korporátní strategie. Aby každý zaměstnanec a zaměstnankyně rozuměli, jak jejich práce podporuje firemní

strategii. S tím souvisí druhá oblast zájmu – rozvoj manažerů. Nejen v oblasti leadershipu, ale právě v oblasti strategie. Častokrát jsme totiž slyšeli, že se necítí dostatečně připraveni vysvětlit firemní strategii svým lidem. A přitom manažeři jsou ti jediná, kteří mohou propojit konkrétní náplň práce svého týmu s firemními cíli.

Můžete uvést příklady rozvoje manažerů?

Naše strategie měla několik úrovní. Jednou z nich bylo navázat s manažery co nejpřímější kontakt. Takže jsme nastavili pravidelné týdenní meetingy, kde poskytujeme informace jak o aktuálních tématech, tak i o těch strategických. Výhodou je existence fóra, kde jde informace přímo ke všem (hlavně prvoliniovým) manažerům a není zkreslena postupným předáváním mezi jednotlivými stupni řízení.

Dále jsme rozjeli program rozvojových manažerských skupin, kdy se cca 12 účastníků setkává jednou měsíčně za účasti facilitátora a diskutují témata z oblasti leadershipu, která je zajímají. Skupiny jsou uzavřené, což vede k vytvoření vzájemné důvěry. Je krásně vidět, jak se účastníci po několika setkáních otevírají a přicházejí s tématy, která by si běžně nedovolili otevřít. Například požádají skupinu o nápady, jak řešit konkrétní situaci se zaměstnancem.

Do třetice bych zmínil naši Session M – otevřená setkání pro manažery, kteří se chtějí dozvědět více o strategii společnosti, různých iniciativách či jiných oblastech zájmu.

Vždy je přítomno několik lidí z vedení, kteří odpovídají na dotazy či facilitují diskusi. Tato setkání také využíváme jako zkušební platformu, na které můžeme testovat připravované koncepty a iniciativy předtím, než je představíme všem zaměstnancům.

Jaká je podle Vás v dnešní době role HR?

Nemyslím si, že se na tuto otázku dá odpovědět jednou větou. Kdybych chtěl zachytit esenci toho, co vnímám jako roli HR, pak bych řekl, že je to nalezení nejlepšího způsobu, jakým pomoci managementu dosahovat vytyčených cílů v souladu s firemními

hodnotami. Provedení se ale bude lišit společnost od společnosti. Každá je v jiném stupni vývoje a každá má jinou vizi či hodnoty. Uvedu jednoduchý obecný příklad: pokud máte firmu, ve které vládne chaos, pak dává smysl nastavit řád a pravidla. Naopak firma, která je příliš svázaná pravidly může potřebovat trochu uvolnit, aby se zaměstnanci mohli nadechnout a začít být kreativní. Naši roli je tohle poznat a doporučit změny.

Pojďme se ještě vrátit k některým specifikům Kyndrylu v Brně. Jestli se nepletu, zaměstnáváte spoustu cizinců.



Máte pravdu. V Brně máme zhruba 3500 zaměstnanců a z nich 40 % tvoří cizinci, kteří pocházejí z více než 90 zemí světa. Když se mluví o diverzitě, ihned mě napadne různorodost, kterou můžete v Kyndrylu zažít. Snažíme se podporovat naše zaměstnance ve vzájemném poznávání a objevování podobností i rozdílů, které mezi jednotlivými skupinami existují. Naši zaměstnanci se sdružují v zájmových spolcích, kde mohou podporovat či oslovovat témata, která je jsou pro ně aktuální.

Jak řešíte rozložení práce mezi domov a kancelář?



Rozhodli jsme se jít cestou velké flexibility, kterou zaměstnanci oceňují. Zaměstnanci by do kanceláře měli chodit, spíše, než abychom je k tomu nutili. Od našich lidí víme, že flexibilita je pro ně velkým benefitem.

Tématem tohoto vydání HR fóra jsou trendy v HR, specificky příprava na budoucnost. Jak řešíte tuto oblast v Kyndrylu?

Přesně reflektujete klíčové téma, které teď řešíme. Jsme společností poskytující IT služby. Při současné rychlosti vývoje technologií, například nástup AI, je důležité přinášet zákazníkům inovace v podobě pokrokových řešení v podstatě každý den. To klade nároky na naše zaměstnance a jejich technický rozvoj. Proto je vzdělávání klíčovou součástí naší kultury. Technické vzdělávání však nestačí. Dávno pryč jsou doby, kdy jsme komunikovali pouze s IT lidmi na straně zákazníka.

Dneska chtějí společnosti vidět, že rozumíme jejich podnikání, a zajímá je, jak naše řešení posune jejich byznys dále. Tyto konverzace mohou probíhat na mnoha úrovních, není to tématem jen pro manažery a key account manažery. Asi si dovedete představit, že tato komunikační složka nepatří nutně mezi klíčové kompetence zaměstnanců v IT.

Osvojení tohoto přístupu vyžaduje změnu myšlení. Leaderi a manažeři jí mohou napomoci změnou slovníku, který používají. Inspirovala mě

k tomu kniha *Leadership is Language* od L. Davida Marqueta. Díky ní se více zaměřuji na řeč, kterou používám já i moji kolegové. Moje nejčastější otázka v poslední době je: „Co jsi dnes udělal jinak?“

A jak využíváte technologie v rámci HR?

V HR se o AI dnes mluví hlavně v kontextu nábory zaměstnanců, kde je skvělým pomocníkem. Dále se využívá na zápisy z porad, vyhledávání dokumentů na základě nestrukturovaného textu, atd. Já vnímám mnohem větší potřebu věnovat pozornost změně myšlení. AI je až nejvyšší stupeň automatizace, ale upřímně se všichni podívejme na své procesy. Opravdu plně využíváme asistovanou i neasistovanou automatizaci? Mým cílem je podpořit lidi v přemýšlení o AI a automatizaci s důrazem na jejich využití. Vlastní aplikace v praxi je pak už jen technická záležitost, kterou se každý buď naučí sám nebo požádá o pomoc technicky zdatnějšího kolegu.

Co říci na závěr?

Na závěr bych rád zdůraznil, že role HR je dnes důležitější než kdy předtím. V době rychlých technologických změn a překotného vývoje je klíčové, aby HR oddělení nejen podporovalo zaměstnance, ale také aktivně přispívalo k transformaci celé společnosti. Naše práce není jen o administrativě a nábory, ale o strategickém partnerství. Pomáháme firmě dosahovat jejích cílů a zároveň vytvářet prostředí, kde se zaměstnanci cítí podporováni a motivováni. Věřím, že s tímto přístupem můžeme společně čelit jakýmkoli výzvám, které nás čekají.

Nové pracovní uniformy oživily interní komunikaci a Employer Brand

Ve společnosti Marks & Spencer převléknou zaměstnankyně a zaměstnance do nových uniforem. Černé šaty se zeleným šátkem po několika letech nahradilo modernější a pestřejší oblečení. Džíny, saka, pruhovaná trička, unisex pohodlné mikiny. Mladistvým vykřičníkem je bílá tenisková obuv. „Uniformy se staly součástí našeho brandu a posílily i naši firemní kulturu. Zaměstnanci se na ně moc těšili,“ říká Roman Vršecký, HR Byznys Partner, Marks & Spencer v ČR.

TEXT: ALENA KAZDOVÁ

FOTO: ARCHIV MARKS & SPENCER ČR

Než se uniformy k zaměstnancům ve všech pobočkách Marks & Spencer po celém světě dostaly, předcházely tomu diskuse, ankety mezi zaměstnanci, výběrová řízení a pilotní projekty britské mateřské společnosti. Cílem bylo navrhnout oděv a obuv, které odpovídají současným požadavkům i módním trendům. „Mateřská společnost si dělala mezi zaměstnanci ankety a zjišťovala, co se jim nejvíce líbí. Vtáhla zaměstnance napřímo do procesu výběru a tvorby uniforem, které si budou každý den do práce oblékat,“ říká Roman Vršecký, HR Byznys Partner, Marks & Spencer v ČR. V průběhu pilotního projektu se zkoušely modely různých střihů, barev a materiálu, aby se zjistilo, jak bude oděv příjemný napohled, zajímavý stylem a především pohodlný pro každodenní nošení. A také zda se v něm lidé budou dobře cítit při různých činnostech, které v práci musí zvládnout, například manipulaci se zbožím, závozy a vyskládňování produktů nebo při úpravě regálů atd.



Moderní styl, udržitelné materiály

Když přišel do české pobočky katalog s vybranými oděvními prvky, které budou uniformu tvořit, zaměstnanci jejich výběr a zpracování ocenili. Unikátní na nových uniformách Marks & Spencer je, že se skládají z několika různých kousků oděvů, z nichž si může zaměstnanec sám podle svého vkusu, momentální nálady nebo i počasí sestavit pro daný den v práci svou vlastní kombinaci. Uniforma zahrnuje několik různých variant kalhot v tmavě i světle modré, např. i pohodlné látkové modré kalhoty se šňůrkou v pase, jersey saka pro muže i ženy, námořnická trička nebo halenky a naprosto parádní a pohodlné kožené bílé tenisky. „My jsme si uniformu ještě lokálně doplnili o mikiny a bundy, které nás zahřejí v zimě,“ vysvětluje lokální přístup české pobočky Roman Vršecký.

Každé zaměstnankyni a zaměstnanci se vzaly míry na každý kus uniformy, zaměstnanci dodali čísla svých bot, aby jim vše perfektně sedělo, a výroba mohla začít. V Česku

je kompletně vyráběla společnost KLATT. „S ní spolupracujeme dlouho. Vybrali jsme českého dodavatele i proto, že brexit by nám dodávky uniforem z Británie velice prodražil,“ vysvětluje Roman Vršecký.

Zaměstnanci se musí o uniformu starat

Uniformu dostává při nástupu každý zaměstnanec. Má odpovědnost se o ni dobře starat, udržovat ji v pořádku, čistou a vyžehlenou. „Vyžehliti si ji zaměstnanci mohou i přímo u nás na prodejně,“ doplňuje Roman Vršecký. Uniforma je vyrobena z udržitelného materiálu, převažuje bavlna v kombinaci s polyesterem, který zajišťuje stálobarevnost a tvar. Obuv odpovídá nejprísnejším zdravotním normám a je velice pohodlná. Uniforma i obuv odpovídají principům udržitelnosti. V případě, že zaměstnanec z firmy odchází, uniformu i obuv musí vrátit.



Zapojení zaměstnanců do procesu výběru a prezentace nových uniforem vyvolalo mezi zaměstnanci zvědavost a oživilo interní komunikaci. Nová událost podle Romana Vršeckého zvedla zájem i motivaci lidí o to, co se ve firmě děje. „Trendy vypadající uniformy a obuv navíc vnesly do tradiční klasické kultury naší firmy prvek změny a staly se symbolem toho, že firma jde s dobou, že podporuje uvolněný styl oblékání na pracovišti a dává lidem svobodu v tom, jak se ten který den obléknou.“ Přitom nové nebyly jen uniformy, firma nabízí zaměstnancům také termo prádlo pro případ, že pracují v chladnějších podmínkách nebo v klimatizaci.

Vážíme si zaměstnanců

Dosud asi nejobtížnějším obdobím, kterým si společnost Marks & Spencer prošla, byla covidová pandemie, kdy byly prodejny zavřené a zaměst-



nanci na home office. „I v tak složité a krizové situaci jsme ale nepropouštěli. Lidem jsme platili 100 % mzdy. Věděli jsme totiž, že jakmile se vše zase otevře, budeme své loajální, zkušené a kvalifikované lidi rychle potřebovat. Vyplývá to i z hodnot, které ctíme: respekt, slušnost, spolupráce a vzájemné porozumění,“ říká Roman Vršecký.

Kulturu zlepšují komunikátoři

Společnost Marks & Spencer má v Česku 15 prodejen. Jejich zástupci se sdružují v radě zaměstnanců zvané BIG – Business Involved Group. Zástupce prodejny je tzv. BIG a pravidelně jednou za kvartál se všichni BIGové setkávají se zástupci HR na setkání, kde se hovoří o aktuálních tématech – marketing, navyšování platů, benefity, pracovní podmínky a mezi žhavá témata nedávno patřily nové uniformy. „BIGové jsou naši komunikátoři, kteří zastupují jako mluvčí jednotlivé prodejny. Díky nim dostáváme ze spoda témata a otázky, které naše zaměstnance zajímají. Reagujeme na ně, společně se o nich bavíme a snažíme se najít nejlepší řešení,“ říká Roman Vršecký.

Naposledy letos na podzim se BIG zástupci a HR domluvili na tom, že by zaměstnanci měli lépe poznat, jak firma vypadá, co vše k ní patří a jak vše na sebe navazuje. Firma uspořádala výlet vlakem do DHL skladu v Pohořelicích, kde se shromažďuje a připravuje jejich zboží. Skvělá příležitost pro intenzivní interní komunikaci a hlubší poznání, jak firma funguje a jak je každý zaměstnanec pro její úspěch důležitý.



Zapojení zaměstnanců
do procesu výběru
a prezentace nových uniforem
vyvolalo zvědavost
a oživilo interní komunikaci.



Když se prodejny znovu otevřely, zaměstnanci chování svého zaměstnavatele ocenili – firmě zůstali věrní. Ale ani po pandemii nenastaly růžové časy. Přišla energetická krize, vysoká inflace, válka na Ukrajině. Klienti šetřili, tržby se s rokem 2019 před pandemií vůbec nedaly srovnat. „V současné době jednáme s našimi dvěma odborovými organizacemi o navýšení za rok 2025, chceme být v platech konkurenceschopní a věřím, že se rozumně dohodneme,“ odpovídá na otázku, jak to je letos s odměňováním v českém Marks & Spencer, Roman Vršecký.

Pokud jde o benefity, mají zaměstnanci Marks & Spencer stravenky v hodnotě 150 Kč, každý měsíc dostávají 1000 Kč do oblíbené cafeterie. „Ještě máme aplikaci advanto, která pomáhá zaměstnancům, když se ocitnou v mimořádné a krizové situaci, vybrat si kdykoliv výplatu. Je to pro ně pojistka pro zlé časy,“ vysvětluje Roman Vršecký.

Nejhůř se hledají prodavači a skladníci

Trh práce je velmi napjatý, řada profesí se těžko shání. „Pro nás jsou klíčoví prodavači a prodavačky či skladníci,“ tvrdí Roman Vršecký. Zároveň dodává, že díky dobrému jménu značky Marks & Spencer se jim uchazeči hlásí a dostávají velký počet reakcí. „Vědí, že jsme firma zastupující britskou klasiku ve stylu oblékání, že našimi klienty je zejména střední třída, že kromě solidnosti a tradice nabízíme také nové inovativní módní značky. Také vědí, že jsme stabilní zaměstnavatel, u něhož mohou pracovat v hezkém pracovním prostředí, a pokud mají výkon a potenciál, tak kariérně růst,“ přibližuje Roman Vršecký, co uchazeče na práci nejvíc láká. Výhodou také je, že firma nabízí krat-

ší úvazky a brigády, na které se hlásí maminky na rodičovské nebo studenti, kteří si potřebují přivydělat.

Lidi v Marks & Spencer dlouhodobě drží i možnosti kariérního postupu a odborného rozvoje. „Máme řadu zaměstnanců, co u nás dělají 10 i 15 let. A za tu dobu se třeba z pozice prodáváče vypracovali na pozici koordinátora, který zodpovídá za provoz během směny, nebo na pozici Section Manager – vedoucího oddělení, mnozí dosáhli na pozici Store Manager – vedoucí prodejny, který vede celou prodejnu. Proávča nebo skladník se může vypracovat třeba do role specialisty provozu obchodu nebo VM Specialist – dekorátéra,“ vypočítává Roman Vršecký palet kariérních šancí.

Kromě těchto pozic mají na prodejních prodáváče-kouče, kteří zaučují nováčky nebo pomáhají stávajícím

Práce s talenty

V oblasti rozvoje mají ve společnosti Marks & Spencer talentový program HIPO – High Potential. Do programu jsou vybíráni zaměstnanci, kteří vykazují dlouhodobě vysokou výkonnost a mají potenciál a motivaci k rozvoji. Doporučují je jejich linioví manažeři.

„Jednou za 3 měsíce pořádáme talentová fora, někdy virtuálně, někdy naživo v zasedačce. Potkáváme se za HR s oblastním manažerem, který vede regionální tým, má pod sebou Store Manažery v regionu, kteří mu doporučí kandidáty na talentový program. Bavíme se o každém doporučeném člověku, jaký v něm vidíme potenciál a v jakém čase by mohl být zařazen do talentového programu. Pak vybraným talentům nastavujeme individuální plány rozvoje,“ říká Roman Vršecký. Talentový program se věnuje především rozvoji měkkých dovedností, jako je komunikace, situační vedení, vedení lidí, dávání zpětné vazby, naslouchání, jednání se zákazníkem.

prodáváčům či skladníkům v jejich odborném rozvoji. „Sdílí s nimi své zkušenosti. Zavádíme interní mentoringový program, abychom přímo v práci „on the job“ naše lidi dál rozvíjeli v prodejních dovednostech,

znalostech nových produktů, kolekcí a v prozákaznickém chování,“ doplňuje Roman Vršecký. „Programu říkáme buddy program, je to průvodce kariérou pro nováčky i stávající zaměstnance.“



Nepotřebujeme ESG ani kvóty? Omyl, který může stát budoucnost vaší organizace

„Naštěstí mě ESG reporting úspěšně míjí. Jsem stará škola, která preferuje selský rozum a témata vzájemné spolupráce a podpory řeším už roky a nepotřebuji k tomu žádné kvóty, nařízení nebo směrnice.“ Tato slova mi nedávno napsala kolegyně z HR. Na první pohled to může znít logicky – vždyť kdo by nechtěl stavět na rozumu, zkušenostech a intuici? Ale ve světě, který se mění rychleji než kdy dřív, selský rozum sám o sobě nestačí.

ESG (Environmental, Social, Governance) není o tom, jak splnit byrokratické požadavky nebo uspokojit regulátory. Je o tom, jak se přizpůsobit budoucnosti a zároveň vytvořit firmu, která bude etická, odpovědná a úspěšná. A právě v tom, kde selský rozum naráží na své limity, ESG přináší strukturu a nástroje, které firmám umožňují vyniknout.

Proč selský rozum nestačí

Na první pohled se může zdát, že stačí stavět na rozumu, zkušenostech a intuici. ESG nás ale nutí podívat se na větší obraz. Uvažovat o tom, jak naše firma ovlivňuje svět a jaké hodnoty skutečně reprezentuje.

Pryč jsou časy, kdy zaměstnancům stačila pouze odměna za práci. Dnes lidé chtějí víc – hledají smysl, odpovědnost a firemní kulturu, která reflektuje jejich hodnoty. Nejen mladá generace dnes hledá práci ve firmách, které sdílejí jejich hodnoty a nabízejí smysluplné zaměstnání. Zákazníci čím dál více sledují, zda značka, kterou podporují, odpovídá jejich přesvědčením. A investoři dávají přednost firmám, které jsou transparentní a udržitelné. V tomto světle selský rozum nestačí, protože čelíme komplexním výzvám, které vyžadují promyšlený přístup. A právě tady ESG pomáhá – ukazuje cestu k odpovědnosti, která má konkrétní dopad na lidi, planetu i byznys.

TEXT: LENKA SOVOVÁ – HR/DEI KONZULTANTKA,
ZAKLADATELKA NEZISKOVÉ ORGANIZACE HR
BRAINSTORMING

ESG jako strategie, ne zátěž

Často slyšíme, že ESG je jen „další nesmyslná povinnost z Bruselu“. Pravda je ale jiná. ESG není náklad navíc – je to investice do budoucnosti firmy. Je to rámec, který firmám umožňuje systematicky přemýšlet o tom, jaké hodnoty vytvářejí pro společnost a jak minimalizují svůj negativní dopad.

- **Písmeno E (Environmental)** motivuje firmy hledat úspory energie a snižovat uhlíkovou stopu. To není jen ekologické, ale také ekonomicky výhodné.
- **Písmeno S (Social)** podporuje vytváření pracovního prostředí, kde jsou lidé motivováni, oceňováni a respektováni. To vede k vyšší produktivitě a loajalitě.
- **Písmeno G (Governance)** přináší důraz na transparentnost a odpovědnost, které jsou klíčovými pro budování důvěry investorů i zaměstnanců.



Kvóty nejsou nepřítel a diverzita je víc než jen muži a ženy

Když se řekne „kvóty“, spouště lidí naskočí myšlenka, že firma by měla upřednostnit méně kvalifikované kandidátky před kvalifikovanějšími mužskými kandidáty jen proto, aby splnila předem určený cíl. To ale není a nikdy nebyl záměr kvót. Cílem je zajištění rovného přístupu a překonávání předsudků, které v náborovém procesu často neviditelně působí.

Paradoxně ti samí lidé, kteří kvóty odsuzují, často přiznávají, že byli svědky situací, kdy se na pozici nabírala žena, protože místo bylo hůře placené, nebo muž, protože „ten neodejde na mateřskou“. Nebo kdy vedoucí pozici obsadil mužem s odůvodněním, že „žena by byla příliš emotivní“. Tato nepsaná pravidla a předsudky brání firmám v tom, aby plně využily potenciál všech talentů, které na trhu jsou.

Naším cílem by navíc neměl být pouze vyvážený poměr mužů a žen. Skutečně kvalitní náborová pipeline by měla zajistit diverzitu ve všech směrech – ať už jde o věk, etnický a kulturní původ, zdravotní stav, nebo rozmanitost životních zkušeností a myšlenkových přístupů. Taková diverzita není jen cílem spravedlivého náboru, ale přímou cestou k lepším rozhodnutím, větší

inovativnosti a silnější firemní kultuře.

Kvóty pak nejsou omezujícím pravidlem, ale nástrojem, jak tyto principy začlenit do praxe. Pomáhají odstranit neviditelné bariéry a zajistit, aby každý měl férovou příležitost ukázat své schopnosti.

Budoucnost začíná dnes

Firmy, které ESG ignorují, riskují nejen svou reputací, ale i ztrátu kvalitních zaměstnanců, zákazníků a investorů. V dnešním propojeném světě je nemožné dlouhodobě fungovat bez ohledu na širší společenský kontext.

Naopak firmy, které ESG principy přijmou za své, se dostávají do vedení. Přitahují (nejen) mladé talenty, zlepšují svou značku a vytvářejí udržitelné obchodní modely, které obstojí i v měnícím se světě.

ESG není o papírování ani splnění dalších regulací. Je to filozofie, která mění způsob, jakým firmy přemýšlejí o svém místě ve světě. Je to přístup, který posouvá organizace k dlouhodobé udržitelnosti, vyšší efektivitě a většímu respektu k lidem i planetě. Je to posun směrem k nejúspěšnějším ekonomikám světa.

Budoucnost patří těm, kdo se odváží změnit

Namísto toho, abyste ESG vnímali jako nepřítele, zkuste o něm přemýš-

Jak začít s ESG ve vaší firmě?

Implementace ESG nemusí být složitá. Začněte těmito kroky:

- 1. Proveďte audit aktuálních procesů.** Zjistěte, co vaše firma už dnes dělá v oblastech diverzity, udržitelnosti a odpovědného řízení.
- 2. Zapojte zaměstnance.** Naslouchejte jejich potřebám a získajte zpětnou vazbu.
- 3. Vyberte pilotní projekty.** Zaměřte se na oblasti, kde můžete rychle vidět výsledky – například inkluzivní nábor nebo zlepšení pracovních podmínek.
- 4. Školte manažery.** Pomozte jim pochopit, jak ESG přispívá k celkové strategii firmy.
- 5. Komunikujte své úspěchy.** Sdílejte příběhy, které ukazují, jak ESG mění vaši firmu k lepšímu.

let jako o nástroji k inovaci a zlepšení. Je na vás, zda ho uvidíte jako další povinnost, která vám přiděluje práci, nebo jako příležitost, jak posunout svou firmu na vyšší úroveň. ESG není jen o dlouhodobé vizi – je o tom, jak spojit odpovědnost k budoucnosti s úspěchem v přítomnosti.

Rozhodnutí je ve vašich rukou. Transformace není snadná, ale je nezbytná. A nejlepší čas začít? Ten byl včera. Druhý nejlepší je právě teď.

Za každou úspěšnou firmou stojí zdraví zaměstnanci. Jak toho docílit?

Hlavně to zdraví. Zní to jako klišé, ale každý, kdo se kdy potýkal s dlouhodobějšími zdravotními problémy, ať už těla či duše, musí souhlasně pokyvovat hlavou. Zdravotní komplikace jako jsou bolesti, pohybová omezení, nemoci či deprese a úzkosti výrazně ovlivňují prožívání a celkovou kvalitu života. Je proto nutné o zdraví pečovat, a to nejen ve volném čase, ale také v práci. Čím dál klíčovější roli přitom sehrává zaměstnavatel.

Příležitost i nutnost

Jak ukazuje průzkum Barometr zaměstnanců společnosti Up Česká republika mezi více než 1000 respondenty tuzemských firem a organizací, výborně nebo velmi dobře se po tělesné stránce aktuálně cítí pouze čtvrtina zaměstnanců. Jejich duševní zdraví na tom není o mnoho lépe. Výborně nebo velmi dobře se cítí jen třetina lidí.

Přitom zaměstnanci jednoznačně vnímají dopady práce na své zdraví, a to většinou negativní. Ty se pak odrážejí nejen v osobním životě, ale mají vliv i na efektivitu pracovního výkonu, nemocnost nebo dokonce na fluktuaci. Je proto překvapivé, že je péče o zdraví ze strany zaměstnavatelů stále opomíjena.

„To se bude muset změnit. Zatímco dnes je nadstandardní podpora zdraví zaměstnanců velmi zajímavou příležitostí, jak se na pracovním trhu odlišit, do budoucna se stane nutností pro úspěšný chod firem a nedílnou součástí firemních strategií, ne-li prioritou srovnatelnou s fi-

nančním ohodnocením,“ říká Stéphane Nicoletti, CEO společnosti Up Česká republika, která se věnuje péči o zaměstnance již téměř 30 let.

Malý krok pro zaměstnavatele, velký krok pro firmu

Ke zlepšení fyzického a psychického zdraví zaměstnanců přitom není potřeba dělat hned dramatická opatření. Často stačí zdánlivě maličkosti, které mohou mít zásadní dopad na chod celé společnosti. Zlepšení duševní pohody napomáhá už jen samotný zájem o zaměstnance, jejich potřeby a přání.

„Snaha efektivně komunikovat se zaměstnanci a dát jim možnost upřímně se vyjádřit má obrovský dopad na psychiku, a tím i na celkovou pracovní atmosféru. Prostřednictvím chytrých digitálních nástrojů je to dnes navíc snadné. Díky modulům v Můj Up, jako je Anketa nebo Měření spokojenosti, může zaměstnavatel velmi rychle zjistit, co zaměstnance trápí nebo co by si přáli, a na základě toho adekvátně reagovat,“ vysvětluje Ela Honická,

HR ředitelka společnosti Up Česká republika.

A jak nejefektivněji podpořit fyzické zdraví zaměstnanců? Základem je kvalitní stravování. Právě na zdravou stravu by se chtěli ve prospěch svého zdraví zaměřit zaměstnanci nejčastěji, ukazuje aktuální Barometr. Není proto překvapením, že zájem o příspěvek na stravování prochází doslova renesancí.

„Cílená podpora stravování ze strany zaměstnavatelů má daleko hlubší dopad, než by se mohlo zdát. Například společný oběd s kolegy kromě pravidelného stravování upevňuje vztahy ve firmě a dává zaměstnanci v obědové pauze možnost vypnout,“ vysvětluje Honická.

A co dál?

Efektivní a zároveň výhodnou cestou podpory jak fyzického, tak i duševního zdraví jsou tzv. širokospektrální benefity. Zaměstnanci mohou vybírat například ze sportu, wellness, masáží, lázní, ale také nákupu vitamínů, brýlí či pomoci psychologa. Každý si tak vybere sám podle svých potřeb a preferencí.

Cest k podpoře zdraví je mnoho a záleží na možnostech a prioritách každého zaměstnavatele, jak moc se jí bude věnovat. Čas je ale neúprosný. „Rostoucí nemocnost, stárnutí zaměstnanecké populace, větší důraz na zdraví ze strany mladých lidí i plánovaná podpora zdravotních programů ve firmách ze strany státu. To všechno jsou jasné ukazatele, že orientace zaměstnavatelů na zdraví zaměstnanců bude stále zásadnější,“ dodává Nicoletti.

hr forum

by People Management Forum

STAŇTE SE ČLEMEM PMF



Výhody

KONFERENCE

Vzdělávání

PODCASTY

ČASOPIS
HR FORUM

Sdílení

HR Inspiration

Exchange
meetings

Nové slevy od partnerů

tabidoo



COACHING
PROSPERITY

ENEF

✱ verdikto.cz



Individual
quality
Increase s.r.o.

CC
Group



www.hrforum.cz



Vaši zaměstnanci + volnočasové benefity Pluxee

= vánoční pohoda



Dopřejte svým zaměstnancům před Vánoci odpočinek nejen od pracovního stresu s **volnočasovými benefity Pluxee**.

Využijte celý letošní limit na volnočasové benefity a přispějte zaměstnancům do konce roku až **21 983 Kč**.

Proč byste měli zaměstnancům přispět v podobě volnočasových benefitů?

- Tato odměna zaměstnanci ušetří **minimálně 26 %** a vám jako zaměstnavateli alespoň **5,7 %** oproti příspěvku do mzdy
- Zaměstnanci v průměru za zdraví a volný čas utratí **3 000 Kč měsíčně** a tyto položky tvoří významnou část jejich rodinného rozpočtu
- Zaměstnancům poskytnete možnost vybírat si **z pestré škály aktivit**, například sportu, wellness, cestování a zážitků nebo kultury

A proč zvolit benefity právě od Pluxee?

- Veškeré náležitosti pro vaši firmu zpracujeme **během několika dní**
- Zaměstnanci je využijí ve **15 000 partnerských provoznách**
- Výši a pravidelnost vyplácení benefitů si **určujete sami**
- Benefity lze uplatnit také na cestování – třeba na **Booking.com, Kiwi.com nebo Slevomatu**
- Samozřejmostí je **placení kartou nebo online**

pluxee



Získejte
nezávaznou
nabídku
pro vaši firmu