

hr forum

VYDAVATEL



People
Management
Forum

5•2024

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

Roboti a AI

Rozšiřují naši schopnost myslet

Psychoterapie

Otevírá hlubší osobní témata

Odměňování

Průvodce požadavky
směrnice EU

Odolnost v práci

Jak zvládat nejistotu

3

TIPY

PRO PERSONÁLNÍ
INZERCÍ

Diverzita

Jak využít potenciál
různých generací

Děláme chyby a pořád se učíme

JIŘÍ HAVEL



Asociace personalistů ČR ve spolupráci s PMF připravuje

Legislativní forum 2024

Aktuální pracovně právní legislativa

21/11/2024 Konferenční sál MŠMT, Karmelitská 529/7, Praha 1

Program:

*Flexibilní novela zákoníku práce – Mgr. Dana Roučková,
vrchní ředitelka odboru legislativy, MPSV
*Praktické zkušenosti z kontrol inspekce
práce - Mgr. Aleš Kalvoda,
*Švarcsystém - Mgr. Lenka Gomez Tomčalová,
*Co přinese směrnice EU o odměňování - Petr Boldiš
*Legislativní ukotvení AI a co z toho
plyne pro HR - Mgr. Richard Otevřel, Andrea Alturbanová
Bára Vávrová.

*Panelová diskuse: Co říká byznys na novely zákoníku
práce, např. na změny v DPP a DPČ - Vladimíra Michnová,
Jaroslava Šindelářová, Zdeňka Matoušková

*Panelová diskuse: O rovném odměňování žen a mužů
JUDr. Jitka Adámková, Eva Koubíková,
Jindřich Fuka

Hlavní partner



Více informací
hrforum.cz



Vážené čtenářky a čtenáři!

Váda z nás, kteří aktivně pracujeme v oblasti HR si v průběhu změn, které naše kariéry provází, klade otázky, na které hledá a s různou mírou úspěšnosti nachází, ale občas i nenachází odpovědi. Jednou z oblastí těchto otázek je: jak zvyšovat, ale přiznejme si, že stále častěji je i otázka „jak si udržet“ míru loajality, angažovanosti a motivovanosti zaměstnanců? Jak vybalancovat vynakládané úsilí a finanční prostředky v této dynamické době? A to v doslova pod rukama se měnícím vnějším, ale i vnitřním prostředí firem? Věřím, že toto číslo našeho časopisu, v němž je odměňování i rovné a transparentní odměňování žen a mužů hlavním tématem, by vám mohlo poskytnout inspiraci.

Dalším tématem, které vám v tomto čísle nabídneme, je „zdraví v organizaci“. Protože se nějakou dobu pohybuji v oblasti poskytování zdravotní péče, tak denně vidím, jak kvalitní péče o zdraví fyzické, ale stále více i o zdraví duševní pozitivně ovlivňuje výše zmíněná očekávání či potřeby u zaměstnanců. Velmi zjednodušeně řečeno „pohodu“ či „nepohodu“. Pracujme aktivně na tom, aby „pracovní pohoda“ nebyla o klidu a nicnedělání, ale o dobrých vztazích a správné motivaci spolupracovat se svými kolegy a pracovat na sobě, pracovat pro své šéfy a pro svou firmu.

Přeji vám inspirativní čtení!



Jaroslav Lhoťan
člen představenstva
PMF



Chcete být zkušeným HR manažerem?

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

Přehled termínů a témat

- 1. modul 25. 09. 2024**
 - Strategická role HR v podnikání, nová organizace HR oddělení
 - Interní komunikace, firemní kultura
- 2. modul 11. 10. 2024**
 - Digitalizace v HR procesech, použití AI
 - Práce s HR daty, finanční analýzy, HR controlling
- 3. modul 23. 10. 2024**
 - Psychologie pro manažery
 - Vyjednávání, řešení konfliktů, jednání s odbory
- 4. modul 06. 11. 2024**
 - Nové trendy ve vedení lidí (hybridní týmy, flexibilní úvazky, kontraktoři)
 - Moderní způsoby rozvoje zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců a talent management
- 5. modul 20. 11. 2024**
 - Řízení výkonnosti, odměňování a benefity
 - Pracovní právo v praxi HR manažera
- 6. modul 11. 12. 2024**
 - Prezentace projektů účastníků

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

Kontakt: tereza.havlasova@pmf-hr.com

20

Hledám lidi
se smyslem
pro humor

Rozhovor:
Jiří Havel,
People Care Director,
Notino



16

Odolnost
na pracovišti:
zvládání nejistoty

7 Psychologická poradna

8 Rovné a transparentní
odměňování12 Strach ze změn?
Lékem je respekt
a flexibilita32 Psychoterapie
není edukace.
Otevírá hlubší
osobní témata

38 Otevřená komunikace je cesta

43 Z laboratoře přes úspěšný
byznys k inovacím
ve zdravotnictví46 Život s roboty a AI může
rozšířit schopnost jednotlivců
myslet

36

Opravdu dobrá
personální
inzerce vyžaduje
sebedůvěru

40

Jak využít potenciálu
rozdílných generací?

50

Co aktivní
zálohy naučí?

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 22. 10. 2024
ISSN 1212-690X

Na obálce

Jiří Havel a firma Notino sdílí
společnou zálibu – lásku k bílé barvě.
Což je pro fotografa výzva.
Foto Johana Kratochvíla



Milí čtenáři,

víc než 20 let pořádá PMF soutěž
o nejlepší personální projekt HREA.
Soutěž inspiruje HR profesionály
konkrétními praktickými příběhy,
které posunují HR obor dál.

Nepočítala jsem to, ale soutěží za
ta léta prošly určitě stovky HR
projektů, které vznikaly přímo
v HR oddělení a pomáhají byz-
nysu. Na každém projektu lze
ukázat, že HR je v té dané firmě
partnerem byznysu. Pro mě silné téma a důkaz, že
tato soutěž má hluboký smysl.

Mám tu čest být v porotě, která vybírá a oceňuje
ty nejlepší HR projekty. Pro nás, porotce, je to živá
voda, přímo vidíme a slyšíme to, co se v praxi HR
odehrává, jaké trendy se prosazují a jak se HR mění.
Je to konkrétní dotyk s praxí v HR. Všichni nemo-
hou vyhrát, ale skvělé je vzájemné sdílení a inspi-
race. Všechny projekty, které se letos do soutěže
přihlášily, poznáte na HREA Summitu 24. října.
A ještě něco: v žádné jiné podobné soutěži se ne-
prezentují všechny projekty - většinou jen vítězové.
PMF a Asociace personalistů nabízí prostor všem!
Letos skoro 50 projektům! To je strašně důležité.
Ať kolegové v HR z různých firem posoudí, co se
v HR komunitě řeší a přímo na HREA Summitu
mohou dát projektu, který je nejvíc zaujal, Cenu
veřejnosti. Mám radost, že zájem o HREA rok od
roku roste.

Alena Kazdová, šéfredaktorka



Stolky z recyklovaného betonu

Značka Karlen Petry Mlejnkové by ráda na český trh uváděla nadčasové kousky ze dřeva či recyklovaných materiálů. „I český zákazník by měl mít možnost a výběr z místní malosériové a kusové výroby, která je moderní, cenově dostupná a udržitelná zároveň.“

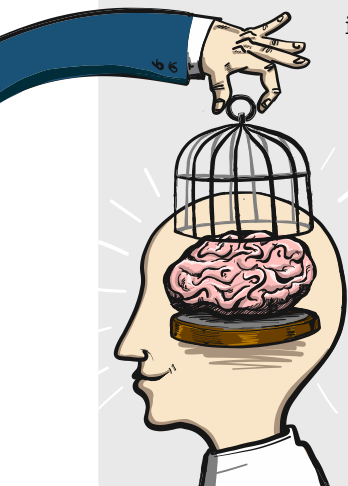
Ti nejlepší práci nehledají a nikdo o nich neví. Až na lovce hlav

RECRUITMENT Lovci hlav čili headhunteri loví pro firmy zaměstnance, které běžný nábor nezachytí. Mají kontakty na nejžádanější lidi z trhu práce, těší se jejich důvěře a jsou diskrétní.

Generální ředitelé, topmanažeři, nebo vysoce kvalifikovaní experti, o které se firmy perou. To je „materiál“ pro lovce hlav. Běžní personalisté a náborové agentury mají jen malou šanci takové lidi najít, oslovit, nebo dokonce přesvědčit ke změně práce, protože o nich většinou ani neví. „Ti nejžádanější nehledají aktivně práci, nepracují se sociálními sítěmi, a pustí k sobě jen ty, kterým důvěřují,“ vysvětluje headhunterka Markéta Šveda ze společnosti Recruit CZ. Důvěru jako klíčovou hodnotu ostatně uvedlo plných 97 procent respondentů v analýze „Trendy v oblasti lidského kapitálu 2024“, kterou zpracovala společnost Deloitte. Rozsáhlá, léta budovaná síť kontaktů je proto nutnou výbavou každého headhuntera.

Najít vhodného člověka zdaleka neznamená jen nalézt zkušeného experta. I profesionál na slovo vzatý či manažer s úspěšnou dvacetiletou praxí z určitého typu firmy totiž může mít na novém pracovišti problém zapadnout do týmu nebo naladit se na firemní kulturu. A právě zkušenosti lovců hlav napomáhají tomu, aby se potkal profil kandidáta s atmosférou firmy. „Zkušenosti nám říkají, čím více o zaměstnavateli víme, tím lépe najdeme. Univerzální profil kandidáta ani firmy neexistuje a nový manažer by měl zaměstnavateli přinést kromě odbornosti

i přidanou hodnotu v podobě svých osobních vlastností. Na vyžádání poskytujeme i prověřené reference či zařídíme osobnostní testy, zacílené na specifické zadání pozice,“ říká Markéta Šveda. „Obsazování některých pozic je do určitého momentu i tajemství, až do momentu, kdy kandidáta posílám klientovi.“



Čechy láká cestování, kultura a sport

BENEFITY Nejnovější data společnosti Edenred ukazují, že po stabilizaci inflace začali čeští zaměstnanci častěji využívat volnočasové benefity k relaxačním, kulturním a sportovním aktivitám. Češi utratili za kulturní a odpočinkové akce v období od června do srpna o 5 % více než v minulém roce. Největším segmentem (48 %) zůstává péče o zdraví, která trvale stoupala především během koronavirové pandemie i postpandemických let.

Zatímco v minulém roce mnozí čeští zaměstnanci využívali volnočasové benefity především k pokrytí nutných výdajů, letošní léto přineslo výrazný nárůst v oblasti zážitků, relaxace, cestování a kulturních událostí.

Aneta Martišková, členka vedení společnosti Edenred, dodává, že změny v preferencích jsou ovlivněny i teprve nedávno zavedeným „benefitním stropem“, který značí maximální zdanitelnou částku, kterou mohou zaměstnanci čerpat, tedy 21 983 Kč. V rámci ní se rozhodují nad svými prioritami.



Ctirad Nedbálek zamíří do mateřské společnosti Ahold Delhaize

LIDÉ Po devíti letech úspěšného působení na pozici viceprezidenta pro HR ve společnosti Albert odchází Ctirad Nedbálek do Nizozemska, kde od 1. září 2024 zastává roli ředitele oddělení GSO HR&People and Organizational Development v mateřské společnosti Ahold Delhaize. V Albertu byl Ctirad Nedbálek členem představenstva společnosti.

„Potvrzením dobré práce s talenty na všech stupních řízení není pouze postup kolegy Ctirada Nedbálka. Že expaty či zahraničními experty mohou být také čeští manažeři odcházející na vysoké řídicí funkce do zahraničí, potvrdili v nedávné době další naši dva členové představenstva,“ říká Jiří Mareček, ředitel komunikace ve společnosti Albert. V nedávné minulosti totiž přesídlil do řecké společnosti Alfa Beta Vassilopoulos Michal Pavelka, Senior Viceprezident pro Operativu, a zaujal stejnou pozici ve vedení prodejen tamního řetězce, který je afilací Ahold Delhaize. Také Hana Čermáková, členka představenstva a komerční ředitelka, odešla z českého Albertu zastávat stejnou roli mimo Evropskou unii do srbského řetězce Maxi.



Příprava nové generace odborníků na automatizaci budov

VZDĚLÁVÁNÍ Střední průmyslová škola na Proseku je první školou na světě, která zapojila do výuky oboru Automatizace měst a budov unikátní výukový program vyvinutý společností Loxone.

Ten studentům umožní získat praktické dovednosti z automatizace budov, které mohou okamžitě využít v praxi. Cílem je podpořit vzdělávání nové generace kvalifikovaných techniků a odborníků v oblasti automatizace, po kterých je na trhu dlouhodobě poptávka převyšující nabídku. Program zahrnuje pomoc s vybavením učeben i vzorových instalací, hotové výukové materiály a pravidelné zaškolování pedagogů. Na závěr programu mají studenti možnost absolvovat pokročilou certifikaci Loxone, díky které se stávají velmi žádanými odborníky na pracovním trhu.

Škola aktivně využívá technologie Loxone i v budově a okolních prostorách. V přímé spolupráci s žáky zde v minulých letech vznikl vzorový byt s koupelnou, kuchyní, obývacím pokojem a ložnicí, který je plně řízen systémem Loxone. Rekonstrukcí prošla i učebna Loxone, zasedací místnosti včetně audia, kuchyňky pro zaměstnance, či osvětlení.

Studenti tak mají možnost seznámit se s technologiemi přímo v praxi a získávat reálné zkušenosti s inteligentními systémy, které jsou v současnosti využívány v průmyslových a rezidenčních projektech po celém světě.



Richard Brouillette: Překonejme návyky, které nám brání v růstu

TIP NA KNIHU Zvládání je dynamický proces. Tuto dovednost si začínáme vytvářet již v dětství a často ji ovlivní různé stresující nebo traumatické události. I když se díky takovým návykům můžeme cítit bezpečně, v dospělosti nám nemusejí prospívat. Kniha vychází z kognitivně-behaviorální terapie, a nabízí inovativní přístup založený na ověřených zkušenostech z praxe. Pomáhá rozpoznat, které vzorce chování nám neprospívají, a ukazuje, jak můžeme tyto destruktivní zvyky proměnit a přijmout strategie, které nám pomohou rozpoznat, co opravdu potřebujeme. Díky mnoha příkladům z terapeutické praxe se stává autentickým pomocníkem pro náš osobní rozvoj. Vydává Portál.

Richard Brouillette je klinický sociální pracovník, spisovatel, certifikovaný schématerapeut, který pracuje s podnikateli, kreativci a profesionály, kteří se snaží překonat úzkost, najít naplnění a zlepšit své vztahy. Začínal v oblasti lidských práv s lidmi, kteří přežili mučení a válečná traumata. Je praktikující buddhista, ve své praxi také využívá mindfulness.



KALENDÁŘ

říjen/listopad

24. 10.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM
A ASOCIACE PERSONALISTŮ

PRAHA, MICROSOFT

HREA Summit

6. 11.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

EXCHANGE MEETING

Mars Wrigley –
Inspirace z Marsu
Poříčí nad Sázavou

14. 11.

HOGAN ASSESSMENT

HR INSPIRACE

Výzvy současného
leadershipu
Praha

21. 11.

ASOCIACE PERSONALISTŮ ČR A PMF

LEGISLATIVNÍ FORUM 2024

Aktuální novinky v pracovní
legislativě
Praha, MŠMT

Zkostnatělý státní sektor ajtáky neláká

NÁBOR V českém státním systému chybí několik tisíc IT specialistů. Hlavním důvodem, proč práce „ve státním“ ajtáky neláká, jsou nízké platy a nezajímavé benefity.

„Nedostatek IT pracovníků může mít závažné dopady na efektivitu a bezpečnost státních institucí. Kritické oblasti, jako je kybernetická bezpečnost, jsou ohroženy, což může způsobit vážné problémy v ochraně dat a funkčnosti státních služeb,“ uvedla Denisa Janatová, ředitelka společnosti smitio. „Průměrný plat IT odborníků ve státním sektoru je přibližně 45 až 50 tisíc korun měsíčně, což je až o 40 procent méně než v soukromém sektoru, kde se běžně pohybuje kolem 75 tisíc korun měsíčně. Tento rozdíl je klíčovým faktorem, proč IT specialisté preferují soukromé firmy. Kandidáty odrazuje i byrokratické prostředí a pomalejší rozhodovací procesy,“ vysvětlila Denisa Janatová, podle níž zaspaly státní instituce při hledání nových zaměstnanců dobu. Příkladem může být Úřad vlády, který od září nabízí pozici datového analytika. „Požadavků na vhodného kandidáta je mnoho, mezi nimi i magisterské vysokoškolské vzdělání. V soukromém sektoru ale dosažené vzdělání zpravidla nehraje žádnou roli, podstatná je praxe, na tu požadavek v poptávce úřadu ale zcela chybí,“ říká Janatová.

Podle zkušeností ředitele Soukromé střední školy výpočetní techniky Martina Vodičky navíc bývají IT odborníci „rozebrání“ už při studiích. „Skoro bych řekl, že neexistuje ajták bez praxe.

Téměř všichni vysokoškoláci a hodně středoškoláků participují při studiu na dalších IT projektech, firmy jim umožňují další rozvoj a maturanti už si domlouvají dlouhodobější spolupráci anebo rozjíždí vlastní byznys. Představa, že naleznou kvalitního volného ajtáka s vysokoškolským vzděláním, aniž bych mu nabídl výrazné bonusy, je do jisté míry naivní.“



Jaká je motivace ke změně práce?

ZMĚNA PRÁCE Podle průzkumu JobsIndex je největší ochota měnit práci mezi lidmi ve věku 18 až 24 let, z této skupiny za poslední rok změnila práci více než třetina.

„Častější střídání místa se považuje za přirozené u mladších lidí, dva roky až pět let po škole. Mohou si dovolit měnit práci častěji, třeba každý rok nebo dva, aniž by se na ně někdo díval skrz prsty,“ říká Tereza Rabi z Atmoskopu.cz.

Ve věkové kategorii respondentů 45 až 54 let to bylo už jenom deset procent respondentů. „Ti si obvykle nemohou dovolit měnit práci každý rok, aniž by jejich životopis neztratil na důvěryhodnosti. Cíle a úkoly na seniornějších pozicích bývají totiž nastavené dlouhodoběji. Nedávalo by smysl odejít z místa před tím, než projekt přinese své ovoce,“ komentuje Tomáš Pavlíček z pracovního portálu Prace.cz.

Pro zástupce nejmladší skupiny lidí (18–24 let) jsou mezi důležitými motivacemi ke změně práce firemní benefity – více volného času (důležité pro 47 % z nich) a odpovídající pracovní prostředky (důležité pro 40 % z nich). Pro zástupce skupiny 25–34 let jsou pak důležitou motivací firemní benefity přepočítatelné na peníze (důležité pro 44 % z nich).

Čeští zaměstnanci oceňují svoje šéfy

LEADERSHIP Pomyslnou jedničku za schopnost vést dává svému šéfovi téměř pětina tuzemských pracujících, podle třetiny lidí si vedoucí zaslouží dvojku. Ukázal to reprezentativní průzkum, který personální společnost Předvýběr.CZ uspořádala pro 10. ročník konference Happiness@Work zaměřené na téma leadershipu.

Pro úplnost: „propadnout“ svého šéfa nechalo jen šest procent účastníků průzkumu, necelých devět procent hodnotilo čtyřkou a tři desetiny lidí známkovali průměrnou trojkou. Předvýběr.CZ už několik let opakovaně zjišťuje, jaké faktory mají vliv na spokojenost lidí v práci. Zajímavost práce jako nejdůležitější letos uvádí 31 % lidí, zatímco dobrou výplatu 29 % dotázaných.

Necelá desetina lidí míní, že na jejich spokojenost má vliv i dobrý šéf. Stejně jako před rokem mezi nejdůležitější výbavu lídrů patří odbornost a zkušenosti a schopnost být oporou svému týmu.





Identita – příběh českého grafického designu

Kdo graficky upravil první československou ústavu? Z jaké tradice vychází český grafický design a kdo jsou jeho hrdinové? Jak vznikají písma? A jak se ocitla na plakátu k filmu Pelíšky lžička? Kniha Lindy Kudrnovské představuje zcela poprvé unikátní příběh českého grafického designu a typografie.

KALEIDOSKOP

Uklízečky a uklízeči trpí noční prací

PRACOVNÍ PODMÍNKY Polovina úklidových pracovníků stále pracuje mimo běžnou denní směnu. Jsou na tom v mnoha ohledech hůře než ti, kteří pracují během dne, a mnoha z nich to činí problémy. 70 % pracujících v nočních směnách uvádí, že nemají dostatek spánku, vyplynulo to z globálního průzkumu Working against the clock zaměřeného na dopady jejich pracovních rozvrhů na zdraví, pohodu a životy. Úklidoví pracovníci, kteří pracují pouze na denní směny, lépe spí, mají lepší stravovací návyky, konzumují méně cigaret a alkoholu a vykazují menší účinky na své duševní zdraví než jejich kolegové, kteří pracují na jiné směny. Sedm z deseti uklízeček, kteří pracují mimo denní směnu, tak činí z nutnosti. Ať už kvůli vyšším mzdám, které zahrnují příplatky za noční směny nebo možnost pracovat na delší úvazek. Nebo proto, že denní směny pro ně nejsou dostupné a nemají tak na výběr. Jejich práce, kterou provázejí výše uvedené negativní jevy je pak navíc ještě podceňovaná.



Největší gender pay je na obchodních pozicích a v účetnictví

ODMĚŇOVÁNÍ Z šetření personální agentury Grafton Recruitment vyplývá, že jen 27 % Čechů nevnímá rozdíly v odměňování mužů a žen.

Jedná se nejčastěji o kvalifikované pracovníky mezinárodních firem, kde jsou v otázce rovného nastavení mezd velmi přísná pravidla. Podle dat Českého statistického úřadu byl v roce 2023 největší rozdíl ve mzdách mužů a žen napříč segmenty, profesemi a pracovními pozicemi ve Zlínském kraji, kde činil téměř 19 %. Druhou a třetí příčku tohoto žebříčku zaujaly kraje Královéhradecký a Jihočeský s 16 %. Nejmenší rozdíly, na úrovni 10 %, byly naopak evidovány v kraji Karlovarském. V absolutních číslech berou ženy ve Zlínském kraji o plných 7573 Kč méně než muži, v Karlovarském kraji tento rozdíl činí 3679 Kč. Částky vychází z mediánu měsíčních mezd. Pomocí má směrnice EU, dle níž již od června roku 2027 budou muset firmy s více

než 150 zaměstnanci každý rok reportovat, že ve mzdách rozdíly nedělají. Z analýzy mezd uchazečů, kterým Grafton Recruitment v roce 2023 zprostředkoval práci na hlavní pracovní poměr, vyplynulo, že k pozicím, kde jsou rozdíly vůbec největší, patří například účetní a obchodní pozice, ženy na nich berou dokonce o 22 % méně než muži. Na pozici operátora/ky ve výrobě jde o rozdíly 16 %, na administrativních pozicích 12 %, ve vývoji software pak pouhých 4 %. Jako důvody rozdílů v odměňování žen a mužů dle nedávné ankety Grafton Recruitment respondenti zmiňují historické/kulturní zvyklosti (25 %), rozdílné vyjednávací schopnosti (26 %) a diskriminaci pohlaví (23 %).

Proč vás jeden webinář o stresu nespasí

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

Jednorázové webináře o stresu mají jistě své místo, mohou sloužit jako dobrý nástroj pro zvýšení povědomí o stresu a jeho vlivu na naše zdraví a výkon. Nicméně, pokud jde o skutečnou pomoc lidem, kteří procházejí náročnými životními situacemi, tyto webináře často nestačí. Důvod je jednoduchý – jednorázová akce nemá sílu nabídnout dlouhodobou podporu či hlubší porozumění individuálním potřebám. Každý z nás prochází různými výzvami, ať už v pracovním, osobním či rodinném životě, a univerzální rady z webináře jen zřídka pokryjí všechny potřeby.

Komplexní a individuální podporu však nabízejí Employee Assistance Programy (EAP), které jdou nad rámec povrchní osvěty. Nabízejí konkrétní pomoc, jako je krizová intervence, sezení s psychologem, právní konzultace, finanční poradenství nebo asistence s orientací v sociálním systému. Ať už se jedná o rozvod, depresivní a úzkostné stavy, koupi nemovitosti, vyřízení mateřské nebo jiné situace, EAP poskytuje cílenou podporu přesně tam, kde je potřeba. A to nejen zaměstnancům, ale i jejich rodinným příslušníkům.



Rovné a transparentní odměňování

Krátký průvodce požadavky směrnice EU

Problematika rovného a transparentního odměňování často působí jako rudý hadr na býka. Objevuje se mnoho domněnek, spekulací a zavádějících výkladů. Cílem tohoto článku je projít zásadní body směrnice a konkrétní požadavky na firmy.

Směrnice Evropského parlamentu a Rady (EU) 2023/970 ze dne 10. května 2023 (dále jen směrnice) byla přijata v rámci EU¹, ale každý členský stát je povinen tyto změny implementovat do svého právního systému. V České republice zatím probíhá diskuse a příprava změn zákonů, které se budou týkat Zákoníku práce, Občanského zákoníku i Občanského soudního řádu.

S ohledem na výše uvedenou skutečnost tak tento článek shrnuje pouze požadavky vlastní směrnice, které teprve

budou upraveny do textu zákonů České republiky.

O CO SE JEDNÁ?

Zamezení diskriminace obsahuje již současný Zákoník práce, nicméně vymahatelnost diskriminačních praktik byla složitá. Směrnice o rovném odměňování přináší zpřísnění povinností zaměstnavatelů v oblasti kontroly vnitřní spravedlnosti odměňování a poskytuje i lepší právní možnosti pro případné postihování diskriminace. Hlavním záměrem je zamezení diskriminace v odměňování žen a mužů, nicméně

tato pravidla nastavují rovné podmínky pro všechny zaměstnance.

Část směrnice, regulující transparentnost odměňování, se snaží vyrovnat informační převahu zaměstnavatelů nad zaměstnanci. Formou zákonné povinnosti budou zaměstnavatelé povinni sdílet více informací o svém systému odměňování a možnosti kariérního postupu.

PROČ SE TOUTO PROBLEMATIKOU ZABÝVAT?

Směrnice obsahuje **povinnost náhrady škody** za prokázanou diskriminaci



welcome to brighter

Kalkulace rozdílů v odměňování žen a mužů

Příklad



A business of Marsh McLennan



a **sankce** (zejména finanční pokuty) za nedodržení pravidel. Podle směrnice **nená být výše náhrady škody pracovníkům** (včetně odškodnění za ušlé příležitosti a nemajetkové újmy) **jakkoli omezena. Finanční pokuty** za diskriminaci mají zaručit „skutečný odrazující účinek“ a doporučuje se jejich stanovení na základě hrubého ročního obrátu nebo celkového objemu mezd firmy. Další formy sankcí budou zahrnovat vyloučení firem z různých dotačních programů nebo vyloučení z veřejných zakázek.

Pro ilustraci možných důsledků je dobré připomenout jeden z nejznámějších případů mzdové diskriminace v případě žaloby na Českou poštu² a stále běžící skupinovou žalobu na dorovnání odměňování zaměstnanců (<https://rovnammzda.cz/>). Samotná Česká pošta odhaduje možné náklady na urovnání sporu až na 3,5 miliard Kč³.

Směrnice zároveň zavede do českého právního systému dosud nevidaný nástroj – **důkazní břemeno v pří-**

padech diskriminace bude na straně zaměstnavatele. Ten bude muset soudu věrohodně prokázat, že žalujícího zaměstnance nediskriminuje. Promlčecí doba navíc nesmí být kratší než tři roky.

Kromě výše uvedených existuje i jiný důvod, proč požadavky směrnice naplňovat, a tím je značka firmy a její pověst. Zejména nejmladší generace na trhu práce je velmi citlivá na jakoukoli formu diskriminace. V kombinaci se sociálními sítěmi a hodnotícími platformami (např. Glassdoor.com, Atmoskop.cz) je velmi jednoduché významně poškodit pověst firmy a zkomplikovat nábor a udržení stávajících zaměstnanců.

POŽADAVKY NA FIRMY

Rovné odměňování

Směrnice požaduje stejný přístup k odměňování pro všechny zaměstnance podle zásady „stejná odměna za stejnou práci“. Podmínky odměňování v rámci stejných pracovních pozic nebo pozic stejné hodnoty musí být jednotné (tj.

nejsou přípustné žádné individuální výjimky).

Pod termín „odměňování“ spadají veškeré složky příjmu zaměstnance; týká se **základní mzdy, příplatků, náhrad, bonusů i benefitů** (přesná definice v české legislativě bude jedním z klíčových bodů). Všechny tyto komponenty se budou srovnávat jako hrubé roční částky.

Je otázkou, zda bonusy/výkonová část vyplacená na základě výkonu pracovníka bude lokální směrnici regulován. Jakkoli bude definice nastavena, vždy bude nezbytné prokázat, že **podmínky pro dosažení a výplatu bonusu jsou identické** pro stejnou kategorii zaměstnanců (např. výroba, obchodníci, management).

Příprava reportů o rovném odměňování se bude týkat firem, které mají minimálně 100 zaměstnanců. Podle počtu zaměstnanců směrnice stanovuje, jak často budou firmy muset připravovat reporty o rovném odměňování ve své firmě za předchozí rok:

- firmy s počtem 100–149 zaměstnanců odevzdají první report do 7. června 2031 a poté **každé tři roky**
- firmy s počtem zaměstnanců mezi 150–249 odevzdají první report do 7. června 2027 a poté **každé tři roky**
- firmy nad 250 zaměstnanců odevzdají první report do 7. června 2027 a poté **každý rok**.

Statistiky, které budou firmy připravovat musí obsahovat:

- rozíl v odměňování a doplňkových složkách (doplňkové složky zahrnují veškeré příplatky, náhrady, bonusy a benefity) žen a mužů (pozn. průměr odměňování všech žen vs. mužů například všemi pozicemi ve firmě);
- medián rozdílu v odměňování a doplňkových složkách žen a mužů;
- podíl žen a mužů, kteří dostávají doplňkové nebo proměnné složky;
- podíl žen a mužů v každém pásmu

kvartilu odměňování (distribuce odměňování podle pohlaví).

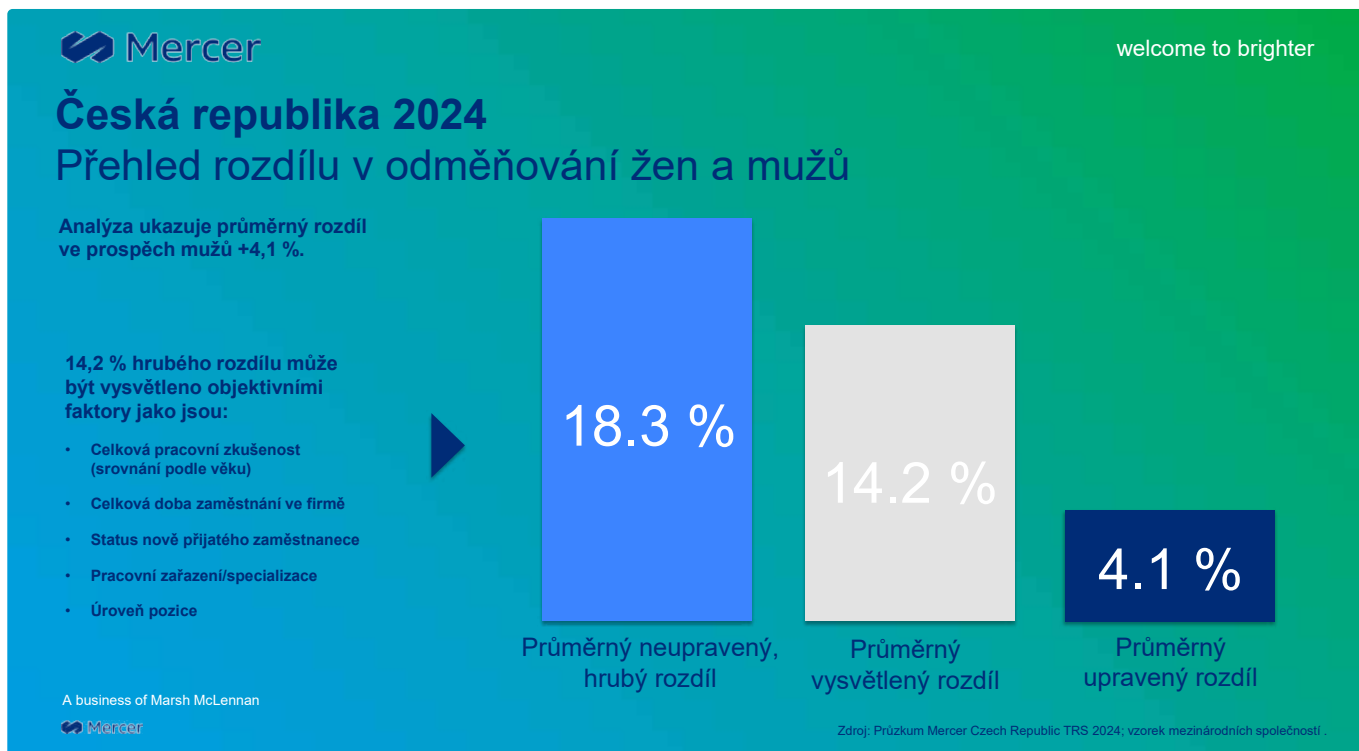
I když o tom směrnice přímo nemluví, **předpokládáme, že mimo celkové srovnání napříč firmou budou ostatní statistiky počítány na základě kategorií/gradů podle srovnatelných pozic.**

Rozdíly v odměňování mezi muži a ženami po zohlednění všech objektivních faktorů (kvalifikace, zkušenosti, komplexnost zadaných úkolů apod.) nesmí překročit 5 %. V opačném případě bude muset zaměstnavatel **rozíl zdůvodnit**, společně se zástupci zaměstnanců analyzovat příčiny a **do půl roku sjednat nápravu.**

Transparentní odměňování

Požadavky na transparentnost odměňování **se týkají všech firem** bez ohledu na jejich velikost.

- Zaměstnanci budou moci požadovat informace o své individuální úrovni odměny a o průměrných úrovních odměňování pro stejnou pozici nebo pozice stejné hodnoty (tj. porovnat svoji současnou úroveň odměňování s průměrem za všechny pracovníky na stejné pozici).
- Zaměstnavatelé budou muset každoročně všechny pracovníky informovat o jejich nových právech.
- Informace o mzdě nemůže být považována za tajnou a pracovníkům nesmí být bráněno v tom, aby si sdělovali informace o svém odměňování. **Smluvní klauzule o mlčenlivosti** o odměňování budou právně prohlášeny za **neplatné**.
- Zaměstnavatelé budou povinni zveřejnit svým pracovníkům informace o systému, který používají pro stanovení úrovně odměňování (kritéria systému), přehled úrovně odměňo-



vání a informace o možném postupu v odměňování pracovníků (kariérním postupu).

- Pro uchazeče o zaměstnání budou firmy povinné zveřejnit informace o nástupní mzdě nebo rozpětí pro danou pozici a případné relevantní ustanovení k odměňování podle kolektivní smlouvy. (Pozn. Zde čekáme na konkrétní definici české transpozice normy – jaké informace a kdy bude firma povinna zveřejnit.)
- Pracovníci, provádějící pohovory se nebudou smět ptát na historii odměňování na předchozích pracovních pozicích/u předchozích zaměstnavatelů.
- Názvy pozic budou muset být genderově neutrální (pozn. pravděpodobně půjde o varianty názvů – např. Referent/-ka)

JAK SE FIRMY MAJÍ PŘIPRAVIT?

Nejpozději do 7. června 2026 musí Česká republika aplikovat požadavky směrnice a připravit všechny právní předpisy, které uvedou v účinnost právní a správní předpisy nezbytné pro dosažení souladu s touto směrnicí. Firmy budou muset zavést nebo důkladně revidovat některé z klíčových HR procesů:

1. Hodnocení pozic

Směrnice přímo hovoří o stejných pozicích nebo pozicích stejné hodnoty. Firmy tak budou muset zavést nebo revidovat systém pro srovnání relativní hodnoty pozic, který je bude hodnotit podle genderově neutrálních faktorů, jako je obtížnost práce, odpovědnost nebo kvalifikace. Z hlediska mezinárodní zkušenosti je pro tento úkol ideální analytický bodový systém, jako je Mercer IPE, WillisTowersWatson Global Grading System nebo Korn Fer-

ry Hay method. Všechny tyto systémy hodnotí pozice na základě stejných, univerzálních kritérií a umožňují mezi sebou srovnat pozice různého typu a zařazení ve firmách.

2. Architektura pozic

Výsledky hodnocení pozic slouží jako základní stavební kámen pro nastavení architektury pozic – úrovní nebo gradů. Zde bude nezbytné jasné a srozumitelně sdružit pozice stejné hodnoty do jedné kategorie, která se bude mimo jiné srovnávat pro povinný reporting.

3. Kompetenční matice

Přehled požadavků na kvalifikaci a kompetence na jednotlivých pracovních pozicích nebo úrovních. Směrnice ji přímo nepožaduje, nicméně pro komunikaci rozdílů mezi pozicemi a jejich odhodnocením zaměstnancům bude velmi užitečná.

4. Revize interních směrnic a smluv

Na základě směrnice EU bude nutné revidovat interní HR dokumenty a zajistit, aby pracovní smlouvy neobsahovaly klauzule, které budou ze zákona neplatné (mlčenlivost o mzdě). Stejně i proces náboru bude muset zohlednit nové povinnosti (informování kandidátů) a upustit od některých současných dotazů.

5. Komunikační politika

Největší změnou pro zaměstnavatele bude povinnost mnohem otevřeněji komunikovat informaci zaměstnancům i uchazečům o zaměstnání. Zaměst-

navatelé svým pracovníkům zajistí snadný přístup ke kritériím, která se používají ke stanovení odměn pracovníků, úrovní odměňování a postupu v odměňování pracovníků (kariérní postup). To bude vyžadovat i vyšší komunikační nároky na střední management, který bude muset informovat zaměstnance o jeho pozici v mzdovém rozpětí a tuto pozici jasně zdůvodnit.

DALŠÍ KROKY

Ministerstvo práce a sociálních věcí pracuje na přípravě legislativy v souvislosti s aplikací směrnice do českého právního systému.

Dobrou zprávou je, že Ministerstvo je otevřené dialogu a navázalo komunikaci i s nově založenou Compen&Ben asociací (www.compenben.eu), která chce profesně rozvíjet témata odměňování a benefitů

Podle výsledku prvních diskusí s asociací Ministerstvo plánuje přijetí směrnice v minimálním nutném rozsahu.

Věřme, že tato diskuse se bude rozvíjet i v budoucnu a výslednou podobu regulace tak budou moci ovlivnit i firmy a lidé s rozsáhlou praktickou zkušeností v této oblasti.

ODKAZY NA ZDROJE

- 1 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.L_.2023.132.01.0021.01.CES&toc=OJ%3AL%3A2023%3A132%3ATOC
- 2 www.epravo.cz/top/clanky/prelomovy-rozsudek-nejvyšsiho-soudu-cr-ve-veci-rovného-odmenování-zaměstnancu-111660.html
- 3 www.irozhlas.cz/zpravy-domov/ceska-posta-dorovnání-platu-jiné-platy-ridicu-ceske-posty-rozvoz-postovních_2110290708_zpo/

Strach ze změn? Lékem je respekt a flexibilita

TEXT: ONDŘEJ KOPŘIVA
FOTO: ARCHIV NN POJIŠŤOVNA

Lidé nikdy nebudou milovat změny. Tlak na zaměstnance ale dál poroste, a to nejen v důsledku využívání AI. „Důležité je umět pružně reagovat na požadavky zaměstnanců i kandidátů a neustále odstraňovat překážky,“ říká Hedvika Holá, která je HR ředitelkou NN pojišťovny a penzijní společnosti a se svým týmem se stará o 800 zaměstnanců v Česku.



Jak byste popsala lidi a práci v pojišťovně?

Pracuji u nás chytrí a analyticky schopní lidé, kteří se dívají na věci z široké perspektivy. Pro laika jsou to spíš matematictí věštcí, kteří promýšlejí, co se bude dít za 20 let, a přizpůsobují tomu naši produktovou nabídku. Schopnost vyhodnocovat rizika se přirozeně propisuje do našeho podnikání i firemní kultury.

Setkáváte se s předsudkem, že pojišťovna je nudné místo plné „kravaťáků“?

Kandidáti přicházejí s větší či menší představou o tom, co obnáší práce v pojišťovně. Někdy ten první obrázek v jejich hlavě vypadá i tak, jak zaznělo v otázce. Ale jakmile dorazí na pohovor, jsou pozitivně překvapeni neformální atmosférou i hezkými prostory, ve kterých pracujeme.

Co děláte pro to, abyste takové předsudky bořili?

Například už během druhého kola výběrového řízení zveme kandidáty na osobní setkání s týmem. Sami se přesvědčí, že nejsme žádná parta „sucharů“ nebo že nemáme pevně stanovený dress code – v létě je možné potkat v práci kohokoli v kratasech. Troufnu si také říct, že naše benefity i míra fle-

xibility jsou daleko od nějaké zkonstnatělosti.

Co si pod tím představit?

Zaměstnanci mají velkou volnost v tom, jak a odkud chtějí pracovat. Na rozdíl od řady firem jsme totiž po konci pandemie „nenařídili“ návrat do kanceláří. Dál necháváme na týmech, jak často se chtějí osobně potkávat. Minimum jsou pouhé dva dny v kanceláři za měsíc, a navíc máme i flexibilní pracovní dobu. Mohou u nás tak pracovat lidé z různých koutů republiky, máme a tátové na rodičovské dovolené nebo ti, kteří se starají o někoho blízkého. Kultura rovných příležitostí je u nás přirozená věc.

Jaké další benefity na vaše zaměstnance čekají?

Jsou to třeba dva týdny volna navíc a takzvaná cafeteria, kdy je zcela na lidech, za co body v ní vymění. Může jít stejně tak o relax ve wellness hotelu jako seskok padákem. Vzhledem k tomu, že našim klientům často pomáháme zajistit se na spokojené stáří, samozřejmě zaměstnancům přispíváme i na penzijní spoření. A nabízíme jim i zvýhodnění v rámci naší produktové nabídky, jako jsou doživotní slevy na pojištění velkých životních rizik.

Máte v tomto ohledu dvojí roli, že?

Přesně tak. Jsme schopni nabídnout produkty nejen vlastním pracovníkům, ale také pomáháme dalším tisícům zaměstnavatelů s nabídkou atraktivních firemních benefitů pro jejich lidi. Nedávno jsme třeba představili NN Orange Benefit – životní pojištění, které dokáže pokrýt hlavní životní rizika zaměstnance, včetně závažné invalidity nebo nesoběstačnosti, i maximalizovat úsporu na daních. Je totiž celé daňové uznatelné. Stále více firem si i díky nám uvědomuje, že životko je neprávem opomíjeným zaměstnaneckým benefitem, který pomáhá v případech složitějších životních situací oběma stranám.



”

Stále více firem si i díky nám uvědomuje, že životko je neprávem opomíjeným zaměstnaneckým benefitem, který pomáhá v případech složitějších životních situací oběma stranám.

ších životních situací oběma stranám. U nás už si oblibu získává právě proto, že lidé chtějí mít jistotu, že o jejich blízké bude vždy postaráno a oni nebudou muset kvůli každodenní péči o někoho z rodiny opustit svou práci.

Dotkli jsme se už tématu rovných příležitostí. Jak s ním pracujete?

Podepsali jsme Chartu diversity, jsme členy iniciativy Pride Business Forum, která pomáhá zavádět a pečovat o rovné příležitosti na pracovišti, a letos jsme podpořili i naše lidi při účasti na pochodu Prague Pride. To ale zdaleka není všechno. Klíčové pro NN je, aby se u nás zaměstnanci jakéhokoli věku, barvy pleti, vyznání nebo sexuální orientace cítili dobře a měli jistotu, že se o ně firma postará v jakékoli životní fázi. Zkrátka abychom budovali přátelské a respektující prostředí pro všechny bez výjimky. A zmíněná hodnota respektu se u nás odráží opět ve flexibilitě.

vat se změnou a byli ochotní se neustále učit novým věcem. Očekávám, že tento tlak na zaměstnance dál poroste nejen v důsledku využívání AI, a budeme se tak dostávat do ještě většího rozporu se situacemi, které nám nejsou příjemné.

Velkou výzvou pro HR tedy bude najít rovnováhu. Nabídnout zaměstnancům péči, díky které vše zvládnou vybalancovat a nebudou v neustálém stresu. Není to pochopitelně nové téma, firmy se tím už nějakou dobu zabývají. Nemám ale pocit, že bychom zatím objevili univerzální klíč.

Jak k této oblasti přistupujete v NN?

Firemní kulturu máme postavenou na třech základních pilířích, srozumitelnosti, péči a spolehlivosti. Nejvýraznější je právě oblast péče, což pravděpodobně souvisí i s tím, že jsme pojišťovna. Naším posláním je pomáhat lidem v těžkých životních situacích, a tak je laskavost a starostlivost logicky něco, co má většina našich zaměstnanců zaneseno v sobě jako svou vlastní silnou vnitřní hodnotu. A často i životní smysl. Projevuje se to často už u pohovorů, kdy se kandidáti mnohdy

pro práci u nás nadchnou právě proto, že z atmosféry na centrále sami vycítí, že to je pro ně přesně „ono“.

Zmínila byste postupy, které se vám při výběrovém řízení osvědčily?

Považujeme za samozřejmé, že součástí výběrka je i setkání s týmem. Jak si kandidát sedne s ostatními lidmi, je stejně důležité jako to, co umí. Děláme zkratka maximum pro to, aby kandidát pochopil, do jaké firmy se hlásí a co od něj budeme očekávat. Nevybíráme si pouze my. I uchazeč si musí říct, zda je pro něj naše firma ta pravá.

A co možnosti profesního rozvoje a kariérního růstu?

V NN máme nejrozličnější rozvojové programy a snažíme se jejich nabídku neustále inovovat. Letos jsme spustili program AI Business Translator, ve kterém se pod vedením zahraničních lektorů školí 30 vybraných zaměstnanců. Smyslem je naučit tyto lidi používat umělou inteligenci nad rámec standardní uživatelské znalosti. Vytipovat, kde je dobré AI zapojit do každodenní pracovní činnosti, následně na to vytvořit „use case“ a ve spolupráci s IT ho i do detailu rozpracovat.

Svůj projekt pak lidé odprezentují představenstvu, a pokud dává smysl i z finančního hlediska, dostanou na něj peníze a sami ho i realizují. Během pár měsíců jsme tak přirozeně vytvořili AI ambasadory napříč odděleními a vznikají nám opravdu zajímavé AI projekty rozličných zaměření.

Není to ale jen o pár vybraných lidech. Naším cílem je, aby 75 % zaměstnanců letos věnovalo aspoň jeden pracovní den školení na nové technologie, včetně AI. Podobné rozvojové aktivity představují vždy velkou investici, ale i benefit. Pro zaměstnance i firmu. Lidé se dál posunou v něčem, co je samotné zajímavé, a nabyté schopnosti využijí ve prospěch NN. /

V jakém smyslu?

Respekt otevírá naše dveře i těm, kteří by na ně jinak pravděpodobně nikdy nezaklepal. Proto se snažíme vždy pružně a citlivě reagovat na potřeby zaměstnanců a kandidátů, a už dnes je pro nás málo co překážkou. Elementární úcta vůči našim lidem se projevuje i tak, že máme úplně minimální mzdové rozdíly mezi ženami a muži. Aktuálně jsme někde okolo 2 %, zatímco průměr českého trhu je stále poblíž 10 %.

Vidíte v rámci HR na obzoru další výzvy?

Člověk přirozeně vyhledává spíš klid a jistotu. Zároveň na nás ale dnešní doba a pracovní trh kladou čím dál vyšší nároky v tom, abychom uměli praco-



Díky EU se změní odměňování firem. Jak se na nová pravidla připravit?

AUTOR: TOMÁŠ DRÁŽNÝ, CO-FOUNDER PAY-FAIR

Evropská unie loni přijala směrnici zavádějící nová pravidla o transparentním odměňování. Cílem je zprůhlednit mzdovou strukturu ve firmách a zamezit rozdílnému odměňování mezi ženami a muži na stejných pozicích za stejný výkon. Firmy budou mít ještě nějaký čas se na nové podmínky připravit, nejpozději do června 2026 by se změny měly projevit i v našem zákoníku. Na trhu tak vzniká iniciativa v podobě mzdového průzkumu Pay-Fair.cz, která si klade za cíl pomoci HR oddělením připravit se na implementaci směrnice a také poskytnout nový pohled na tržní data o odměňování ve společnostech.

Po implementaci směrnice do legislativy členských států EU budou firmy s více než 100 zaměstnanci pravidelně reportovat, jak mají nastavené odměňování. Pokud rozdíl v odměňování žen a mužů na stejné pozici bude přesahovat 5 % a nebude objektivně odůvodněn či podložen, bude firma muset situaci napravit a znevýhodněné zaměstnance odškodnit. Zaměstnavatelé budou mít dále povinnost informovat uchazeče o výši nástupní mzdy. V pracovní smlouvě už také pak nenajdete zákaz mluvit o své mzdě s ostatními. Každý zaměstnanec bude mít dokonce právo zjistit, kolik je průměrná odměna v organizaci na jeho/její pozici.

EU tak kompletně mění dosavadní pohled firem na odměny. Pro zaměstnance to znamená několik pozitiv. Jedno z pravidel směrnice je totiž právo zaměstnanců znát pravidla používaná ke stanovení odměny a kariérního po-



Jedna z největších výzev pro firmy spočívá právě v přípravě interních pravidel pro určování odměn na každé pozici.

stupu, která budou muset být objektivní a genderově neutrální. Zaměstnanec bude tedy přesně znát, na co je navázán kariérní postup nebo navýšení mzdy.

Jaké výzvy firmy čekají?

Jedna z největších výzev pro firmy spočívá právě v přípravě interních pravidel pro určování odměn na každé pozici. Řada firem bude potřebovat systematicky vytvořit pracovní popisy, k těm pak kompetenční modely a také systém požadavků na výkon pozice, aby mohly postavit jasnou kariérní cestu prakticky u každé pozice ve firmě. Tyto dokumenty často hlavně v menších firmách chybí nebo jsou neaktuální.

Na začátku to pro firmy bude znamenat zvýšení nákladů na administrativu a určité investice do vytvoření či aktualizace pracovních popisů, kompe-

tenčních modelů, vymyšlení nastavení kritérií odměňování a interní analýzy současného stavu férovosti. U řady firem bude také zásadní proměna v hodnotovém rámci společnosti v tom, že se bude klást důraz na férovost – který tam teď často není, a také proto existuje gender pay gap.

Jak se připravit s Pay-Fair?

Mzdový průzkum Pay-Fair vzniká s myšlenkou poskytnout firmám kromě tržních dat o trendech odměňování také nástroje k tomu, aby mohly nastavit férové a konkurenceschopné odměny podle pravidel EU a připravit se tam na revoluci transparentnosti v této oblasti.

První ročník průzkumu proběhne letos na konci roku a prvních 100 zúčastněných společností má možnost získat kromě mzdových dat z trhu v rámci účasti také další dokumenty a nástroje jako grading všech pozic ve firmě, pracovní popisy, k nim kompetenční modely a požadavky na výkon pozic, které se hodí jak při inzerci pozice, tak pokud jde o nastavení transparentního odměňování. V neposlední řadě firmy získají analýzu interní férovosti, tedy vzhled do současného stavu.

Transparentní odměny a jasná kariérní cesta jsou pro kandidáty čím dál důležitější téma. Podle průzkumu společnosti Glassdoor z roku 2022 63 % zaměstnanců preferuje pracovat ve firmě, která má transparentní strukturu odměn. Férové mzdové i bonusové struktury založené na objektivních pravidlech pomáhají do firem přilákat nové talenty a motivovat ty stávající. /

Odolnost na pracovišti: zvládání nejistoty

Rychlý rozvoj technologií, globální ekonomická situace, změny na trhu práce, válka na Ukrajině a jiné politické události přinášejí do života zaměstnanců neustálé množství změn. Je běžné, že zaměstnanci čelí neustálé nejistotě nejen v pracovním prostředí, ale také v osobním životě. Tento stav může být vyčerpávající a postupně oslabovat jejich přirozenou odolnost a rozvinuté strategie zvládání stresu. Proto je pro organizace klíčové nejen nadále podporovat rozvoj odolnosti zaměstnanců ve smyslu osobní síly, ale také budování odolné kultury v organizaci nabízením podpory zaměstnancům v obtížných situacích.

TEXT: ZUZANA PODKONICKÁ, MS, KLINICKÁ
PSYCHOLOŽKA A PSYCHOTERAPEUTKA V GESTALT
MODALITĚ, JEDNATELKA SPOLEČNOSTI ENEF
SERVICES

Důležitost budování odolnosti

Odolnost, známá také jako resilience, je schopnost člověka přizpůsobit se změnám, zvládat a překonat stresující a náročné situace. Je to vnitřní síla, která nám umožňuje postavit se výzvám, přizpůsobit se novým podmínkám a pokračovat dále s obnovenou energií. Je spojována nejen s udržováním psychické rovnováhy, ale i s osobním rozvojem. Mezi hlavní pilíře odolnosti patří emocionální pohoda, vnitřní motivace, zaměření na budoucnost, silná sociální síť a fyzické zdraví. Na pracovišti se odolnost projevuje schopností zaměstnanců udržet si psychickou rovnováhu a pozitivní přístup, a pokračovat v práci navzdory nečekaným změnám nebo nejistotě. Snížená odolnost se na pracovišti projevuje jako potíže s učením se a rozvíjením nových dovedností, negativním pohledem a nedostatkem motivace ke změně.

Odolní zaměstnanci si vytvářejí trvalé a příznivé pracovní postoje, které vedou k angažovanosti. Mnohé studie dokazují, že odolnost má významný pozitivní vliv na pracovní výsledky, jako je angažovanost, spokojenost a výkon zaměstnance. Ve studii o pozitivním efektu odolnosti Shatte, A.; a kol. zjistili, že když je odolnost zaměstnance vysoká, pravděpodobnost deprese,

absence a ztráty produktivity se snižuje o 10 až 20 %.

Jaké jsou tedy hlavní benefity podpory rozvoje odolnosti zaměstnanců ve firemním prostředí?

- **Zvýšená produktivita:** Odolní zaměstnanci jsou schopni lépe zvládat stres a náročné úkoly, což vede k vyšší produktivitě.
- **Lepší adaptace na změny:** Vysoká odolnost umožňuje zaměstnancům rychleji se přizpůsobovat novým situacím a výzvám.
- **Snížená fluktuace:** Zaměstnanci, kteří se cítí podporováni a mají nástroje na zvládnutí stresu, jsou méně náchylní opustit společnost.
- **Pozitivní firemní kultura:** Podpora odolnosti přispívá k vytvoření pozitivní a odolné firemní kultury.

Pochopením souvislostí mezi odolností, angažovaností, spokojeností a výkonností zaměstnanců mohou organizace vyvinout cílené strategie pro zlepšení jejich pohody a tím zvýšit i jejich odolnost. Ta je základním prvkem úspěchu v dnešním rychlém a náročném pracovním prostředí. Její budování není jednorázovým procesem, klíčové je dívat se na celou problematiku komplexně – brát v úvahu celého člověka a jeho celkovou pohodu (wellbeing). Když je psychická a celková pohoda zaměstnance organizační prioritou, zaměstnanci se mohou rychleji přizpůsobit a lépe reagovat na neustálé změny.

Organizace může podpořit budování odolnosti u zaměstnanců vytvořením podpůrného pracovního prostředí, investicí do jejich rozvoje a taky jejich duševního zdraví, či posilováním týmového ducha.

Podpůrné pracovní prostředí

V podpůrném pracovním prostředí se cítí zaměstnanec bezpečně, je oceňován a vnímá, že má stejné podmínky jako ostatní. Budováním atmosféry, kde zaměstnanci cítí, že mohou bez obav vyjádřit své názory, vznikají **pocity bezpečí a důvěry**, které jsou velmi důležitým pilířem pro podporující pracovní prostředí.

Potřeba **ocenění a uznání** je také významná u vysokého procenta zaměstnanců. Pravidelné oceňování jejich výsledků, úspěchů a přínosů má přímý vliv na jejich angažovanost.

Dalším důležitým faktorem je **spravedlnost** v pracovním prostředí. Je základem pro budování důvěry, motivace a pozitivních vztahů mezi zaměstnanci a vedením. Když zaměstnanci vnímají, že je s nimi spravedlivě zacházeno, jsou ochotnější investovat své úsilí do práce a jsou loajálnější k organizaci.

Rozvoj zaměstnanců

Zaměstnanci, kteří mají příležitost neustále se učit a rozvíjet své dovednosti, nejenže zvyšují svou odbornou úroveň, ale také získávají větší jistotu a motivaci čelit novým výzvám a přizpůsobovat se změnám, které jsou v dnešním rychle se měnícím světě nezbytné. Flexibilita, schopnost řešit problémy, kreativita, emocionální inteligence a efektivní komunikace – to jsou jen některé z dovedností, které jsou klíčové pro odolnost a úspěch v práci.

Když zaměstnanci vidí jasné příležitosti pro profesionální růst, cítí větší motivaci a odhodlání překonávat výzvy. Organizace, které aktivně podporují vzdělávání a rozvoj, posilují nejen individuální odolnost a angažovanost svých zaměstnanců, ale také celkovou stabilitu a efektivitu týmu.

Týmová spolupráce

Silné vztahy s kolegy a podpora v týmu hrají klíčovou roli v budování



Flexibilita, schopnost řešit problémy, kreativita, emocionální inteligence a efektivní komunikace jsou klíčové dovednosti pro odolnost v práci.

odolnosti. Když máme na pracovišti lidi, na které se můžeme spolehnout a se kterými můžeme **otevřeně komunikovat**, zvládání nejistoty je mnohem jednodušší. Spolupráce a **vzájemná podpora** vytvářejí prostředí, kde se cítíte bezpečně a hodnotně, což přispívá k celkovému pocitu stability a odolnosti. Organizování týmových aktivit, jako jsou výlety, hry a simulace, případně dobrovolnické aktivity nebo jen setkání mimo pracovní prostředí, pomáhá vytvářet pozitivní a spolupracující vztahy mezi zaměstnanci.

Duševní zdraví

Programy duševního zdraví výrazně přispívají ke zvyšování odolnosti a zvládání nejistoty na pracovišti. Osvědčené jsou programy podpory pro zaměstnance (Employee Assistance Program) nebo EAP, poskytující zaměstnancům přístup k široké škále služeb a zdrojů,

které jim pomáhají zvládat výzvy, se kterými se potýkají. Komplexní poradenská služba zahrnuje individuální konzultace s psychologem, workshopy a webináře, jakož i poradenství v oblasti rodinných vztahů, finančního plánování a jiných osobních problémů.

Prostřednictvím různých aktivit a služeb, které EAP programy nabízejí, se zaměstnanci učí efektivně zvládat stres, rozvíjet emoční inteligenci, budovat pozitivní myšlení a celkově zlepšovat svoji psychickou pohodu.

Učí se rozpoznávat příznaky stresu, porozumět jeho příčinám a aplikovat různé relaxační techniky, jako je hluboké dýchání, meditace nebo progresivní svalová relaxace. Také rozpoznávat a pojmenovávat své emoce, porozumět jejich původu a ovlivňovat je. Program také nabízí aktivity zaměřené na rozvoj empatie, sociálních dovedností a schopnost budovat zdravé vztahy s kolegy. Dalším přínosem je učení se hledat řešení namísto zaměření se na problémy, vidět selhání jako příležitost k růstu a rozvoji. To vše přispívá ke zvýšení jejich sebevědomí a schopnosti vyrovnat se s výzvami. Důraz je kladen také na získávání informací o výživě, fyzické aktivitě a dostatečném spánku, které jsou klíčové pro celkovou pohodu a výkonnost.

Odolnost na pracovišti není jen o přežití těžkých období, ale také o schopnosti z nich vyjít silnější. Neustálá práce na vlastní odolnosti a přizpůsobivosti je klíčová pro zvládání nejistoty a dosahování dlouhodobého úspěchu, ať už jako jednotlivci nebo jako tým. Programy podpory pro zaměstnance EAP a psychologická podpora mohou být neocenitelným zdrojem pomoci pro organizace pro poskytování potřebných nástrojů pro jejich zaměstnance – ke zvládání stresu a zlepšování jejich celkové odolnosti. Díky těmto zdrojům mohou lépe zvládat výzvy, které přináší dnešní pracovní prostředí, a pokračovat vpřed s důvěrou a odhodláním. /

Třetině zaměstnanců chybí benefity pro volný čas. Největší zájem je mezi mladými

Atraktivní výplata a adekvátní náplň práce už dávno nestačí. Při výběru zaměstnání i udržení spokojenosti stávajících zaměstnanců hraje neméně důležitou roli balíček benefitů, který zaměstnavatel poskytuje. Na trhu práce se navíc setkává více generací, které se kromě věku liší i svými očekáváními a celkovým přístupem ke kariéře jako takové. Kromě příspěvků na stravné, možnosti pracovat z domova a více dní dovolené jsou žádaným benefitem i volnočasové aktivity. O ty má největší

zájem generace Z a mladší mileniálové, pro které už práce není smyslem života.

Mladí si chtějí užívat volný čas, 46 % z nich chce volnočasové benefity

Benefity jsou obecně pro 88 % zaměstnanců důležitou součástí ohodnocení. Spokojenost s nimi v průzkumu uvedla necelá polovina z nich (47 %). Z výsledků průzkumu společnosti Pluxee ve spolupráci s Ipsos vyšlo najevo také to, že se zájem o benefity mezi zaměstnanci liší především podle jejich věku.

Pro generaci Z a mladší mileniály už dávno není smyslem života pouze pracovat, ale udržovat mezi prací a osobním životem rovnováhu. „Mladší ročníky si častěji, než tomu bylo dříve, vyhodnotí, že jim více zodpovědnosti a stresu za větší peníze nestojí,“ konstatuje Martina Machová, HR Director Pluxee Česká republika.

Celková životní spokojenost souvisí i s touhou objevovat svět a cestovat.. Přílepšení na dovolenou aktuálně dostává 13 % zaměstnanců, ale ukazuje se, že by jej uvítalo 33 %, kteří ho nyní nedostávají, nejvíce pak generace Z. Stejně tak roste zájem i o předplacené karty na volný čas a poukázky a cafeteria systémy – ty by celkem chtělo 30 % zaměstnanců z těch, co je nemají, a z generace Z dokonce 46 %.

To vše představuje výzvu pro firmy, které chtějí uspět mezi konkurenty a motivovat schopné zájemce z mladé generace k výběru jejich firmy.

Řešením jsou benefity s flexibilním uplatněním

Skvělým řešením na rostoucí požadavky zaměstnanců je systém benefitů Pluxee. Zaměstnanec obdrží kartičku s hodnotou, kterou si určí sám zaměstnavatel, stejně jako pravidelnost její vyplácení. Odměny mohou zaměstnanci využít na pestré škále volnočasových aktivit od masáží, přes dovolené, až po sportovní aktivity nebo nákup knih. Uplatnit je mohou jednoduše pomocí platební karty na více než 15 000 místech v ČR. /



**Hledám lidi
se smyslem**

PRO HUMOR

TEXT ALENA KAZDOVÁ
FOTO JOHANA KRATOCHVÍLA



Společnost Notino založil v roce 2004 Michal Zámec ještě pod názvem Parfums.cz. Název Notino se zrodil v roce 2016, když už globální firma sjednocovala mezinárodní branding. Do vínku si dala silnou a emotivní vizi – dělat krásu a zdraví dostupné všem. Původně český e-shop začal rychle dobývat svět. Firma dokázala využít internet a moderní technologie a v současné době je největším online prodejcem parfémů a kosmetiky v Evropě. V Česku se zařadila k nejoblíbenějším love brandům.

Jiří Havel přišel do Notina před dvěma a půl lety a působí na pozici People Care Director. Příběh Notina ho nadchl stejně jako velmi dynamický růst a zahraniční expanze firmy. Oslovila ho příležitost podporovat růst firmy zevnitř, prostřednictvím rozvoje lidí v Notinu.

Jiří a jeho tým dostali od Boardu výrazný prostor pomáhat vytvářet z Notina známého a atraktivního zaměstnavatele. „Udělat ze skvělé značky a firmy, která neuvěřitelně rychle roste, zaměstnavatele snů, je výzva, která mě baví a při níž se strašně moc učím,“ říká Jiří Havel úvodem našeho rozhovoru.

Jaká byla Vaše cesta do HR?

Byla to náhoda. Původně jsem měl být učitelem tělocviku a angličtiny na 2. stupni. Na půlroční praxi ve škole jsem ale zjistil, že od učitele se očekává, že bude hodně mluvit, což mne, jako silného introverta poměrně zaskočilo.:-). Tak jsem si zabalil diplomku, školu po šesti letech opustil, a aby mne rodiče nevydělili, rozhodl se ve studiu pokračovat dále.

Při dalším rozhodování jsem si vybíral koreanistiku nebo andragogiku/

personální řízení na FF UK v Praze. Na fakultě koreanistiky trvali na intenzivní docházce, proto jsem zvolil studium andragogiky. A rozhodně nelituji.

Říká se, že zkušenost je nenahraditelná. V kterých firmách jste působil a co vám ta která zkušenost dala?

Moje první pracovní zkušenost v HR byla v Tesco, kde jsem pracoval 10 let. Prošel jsem si tam HR od píky. Začínal jsem jako hlavní nástěnkář v obchodním domě Máj, psal smlouvy, dělal nábor. Nabírali jsme rybáře, lahůdkáře, pokladní, skladníky, těch pozic bylo hodně, fluktuace ještě větší a bylo to poměrně hektické a divoké. Pak jsem se asi 5 let věnoval Byznys Partneringu na centrále společnosti, včetně podpory top managementu i expatů v komerčním oddělení. Těch deset let v Tesco mi dalo ohromné množství zkušeností, z nichž čerpám dodnes. Byla to velká firma, měla nastavené procesy, a když si tím člověk projde od začátku, pozná, o čem práce v HR je, a dobře se řemeslo HR naučí.

Po Tesco jsem šel na pozici HR Byznys partnera do GE – dnes je to Moneta. Opět anglosaská firma, opět oriento-



vaná na výkon. Kladla důraz na rozvoj a leadership, což byl pro mě kvalitativní posun. Mimořádné množství chytrých a zkušených lidí. Pak jsem po dvou letech nastoupil do BNP Paribas, to byla francouzská společnost. Pro mě příjemná změna, protože kultura francouzské firmy je naprosto jiná než kultura anglosaská.

Dostal jsem tam příležitost v Arvalu, druhé největší české leasingovce aut a součásti BNP Paribas, vybudovat moderní HR od začátku. Zadařilo se, jezdili jsme i do Paříže ukazovat naše know-how a vyměňovat zkušenosti. Ty možnosti, které jsem tam tenkrát měl, mne ohromně bavily, navíc skvělá parta lidí. Měl jsem prostor dělat si to

po svém v rámci určitých mantinelů (do kterých jsem se často nevešel:-.) a podařilo se mi vybudovat malý, ale elitní tým, včetně front-office.

Pak jsem se vydal trochu jiným směrem – do obchodu. Stal jsem se v Arvalu obchodním ředitelem. Měl jsem odpovědnost za tisícovku klientů, dvacet tisíc aut a 40 obchodníků. Přesně od týdne, kdy začal Covid.

Zjistil jsem ale o sobě, že nejsem obchodník a že auta mě vlastně moc nebaví – a to je u šéfa obchodu docela zvláštní kombinace. Na druhou stranu jsem se ale strašně moc z obchodu za ty dva a půl roku naučil, což se v HR velice hodí – lépe poznáte, co je a co není důležité. Stejně, jako když jsem chvíli spolupřidil

síť několika desítek obchodů s luxusní módou. Zkušenosti k nezaplacení. Když jsem v obchodu skončil, vzal jsem si krátkou pauzu a přemýšlel, co dál.

Proč jste se rozhodl přijmout nabídku do Notina?

V Notinu jsem od května 2022, oslovili mě headhunteri. Notino jsem tenkrát příliš neznal – jako zaměstnavatel nepatřilo Notino k těm věhlasným, zejména v Praze: jezdil jsem na pohovory do Brna, kde mě překvapilo, jak zajímavá



”

Střet eg a zkušeností je výrazný a podle mě užitečný, protože nás to posouvá dál.



a ambiciózní česká firma to je. Zaujal mě její příběh, lidé, se kterými jsem se potkal, a ambiciózní plány do budoucna a nadchlo mě to tak, že jsem nabídku přijal. Práce v Notinu mě baví možná nejvíc ze všech mých dosavadních rolí. Děláme tady unikátní věci, prodáváme krásné produkty, mám jedinečný a skvělý tým, který jsme si poslední 2,5 roky budovali, a hlavně obrovský prostor pro realizaci nápadů.

Jaké jste měl zadání, když jste do Notina nastupoval?

Transformovat část HR, kterou jsem dostal na starost, tak, aby byla rovnocenným partnerem byznysu. Změnit přístup a chování týmu a dodat know how, které v HR chybělo, a zaměřit se na firemní kulturu a hodnoty. Stručně řečeno provést reinženýring všeho, co tady předtím v té mé části bylo. S maximální podporou mého o generaci mladšího šéfa. Jemu patří respekt, že do toho se mnou šel.

Notino procházelo mnohými rychlými fázemi vývoje, ale HR a celková péče o lidi nikdy předtím nebylo tolik v centru pozornosti. To se děje až poslední tři roky a já měl štěstí, že mě k tomu přizvali.

Tomu, co máte na starosti, zřejmě odpovídá i název vaší pozice People Care Director. Co si pod tím představíte?

Nastupoval jsem ještě do pozice HR ředitel. Později jsme název pozice změnili na People Care Director, protože jsme chtěli ukázat, že nám jde o péči o lidi, ne o lidské zdroje. Vyjádřit tím, že budeme vytvářet pracovní podmínky, v nichž se lidi budou cítit dobře. Dát tak najevo, že jsme kolegové, že na každém z nás záleží. Máme otevřenou kulturu, fungujeme neformálně, tykáme si, nejsme hierarchická firma. Ale máme v Notinu i HR oddělení, které se stará o retail, logistiku a zahraničí. Fungujeme pod jednou střechou, v rámci stejných prin-

cipů, ale staráme se o potřeby poměrně odlišných populací.

Několikrát jste v Notinu nastavovali hodnoty, které by firmu stmelily a posouvaly dál. Dvakrát se to nepovedlo, potřetí to vyšlo. Jak jste k hodnotám přistupovali?

Notino letos slaví 20 let. A za těch 20 let rychle rostlo. Máme 2800 lidí v 9 zemích. Každý rok se nabíralo mezi 400–1200 lidí, a tak se hledala nějaká spojnice, proč tady být, proč by tu měli lidé pracovat. A proč by je to mělo bavit. Firemní kultura a hodnoty se k tomu nabízejí. Byl jsem u jednoho z těch dvou prvních projektů tvorby hodnot, které se nepovedly. A proč to tenkrát nedopadlo, kde se stala chyba? Myslím, že tomu nebyla věnována taková pozornost, kterou to vyžaduje. Myslím pozornost managementu i způsob, jak hodnoty definovat a komunikovat. Neúspěch byl impulsem začít znovu, rozhodli jsme se jít do toho jinak.

Pomáhala nám s tím konzultantská společnost BrandBakers, především Petr Hovorka. Podílel jsem se na tom třetím, už úspěšném pokusu a musím říci, že jsem nikdy nezažil tak přirozený a rozumný přístup k hodnotám jako v Notinu. A byla to i zábava. Na doporučení Petra jsme hodnoty definovali na základě skutečných příběhů lidí z firmy. BrandBakers nám pak pomohli najít cesty, jak hodnoty dostat do celé firmy, aby je lidé přijali za své a podle nich se chovali.

Od té doby, co máme hodnoty, se firma mění. Hodnoty nám často slouží jako důležitý prvek při rozhodování v těžkých situacích. Chceme je udržet do budoucna, protože máme ambice růst. Za dva tři roky budeme mít dvakrát tolik lidí co dnes a hodnoty jsou tím společným poutem, co lidi spojuje a tvoří kulturu, v níž jsou spokojení.

Jak se ten třetí proces tvorby hodnot lišil od těch předchozích, bylo to tím, že tam hlavní roli

sehrál management? Jak jste k hodnotám ve spolupráci s BrandBakers dospěli?

Do prvních dvou pokusů byl management zapojen, ale definice hodnot byla vágní. Vybralo se několik hodnot, ale nijak se nevysvětlilo, proč zrovna tyto, každý si pod nimi mohl představit něco jiného. Ve finálním pokusu jsme na to šli jinak. Začali jsme se s lidmi bavit o tom, jaké situace se v Notinu odehrávají a jaké tu budou i v budoucnu.

Dávali jsme dohromady příběhy těch událostí. Byl do toho zapojen celý top management včetně zakladatele firmy. Společně jsme sestavili 50 takových příběhů a vyfiltrovali jsme z nich to podstatné. Z toho nám vyšly 3 základní hodnoty, které jsme dokázali nadefinovat tak, aby nám dávaly smysl. Protože pod hodnotou si musíte představit něco konkrétního. Je to návod a vodítko, jak se chovat. Žádné prázdné a obecné hlášky.

Oproti předchozím šesti hodnotám jsme to výrazně zjednodušili, zlidštili, abychom dosáhli pochopení a srozumitelnosti pro management a všechny kolegy. Takže máme tři hodnoty: Pořád se učíme, Vítězíme jako tým, Děláme něco navíc.

Diskusi o hodnotách jsme obohatili o různé prvky, třeba jsme hodnoty vizualizovali, kreslili, na Notino konferenci celý top management vystoupil na podium a nechal se ostatními ohodnotit, jak se podle hodnot jednotliví členové boardu chovají nebo nechovají. Přitom došlo k řadě příjemných i méně příjemných situací. Ale podařilo se do diskuze o hodnotách zatáhnout celou firmu a z toho všeho bylo jasné, že hodnoty jsou pro nás v Notinu důležité.

Součástí zavádění hodnot byly speciální workshopy, jimiž prošli všichni manažeři. S Petrem Hovorkou jsme připravili koncept školení dobrovolníků, kteří ty workshopy pro manažery vedli. Strašně mne potěšilo, že se zapojilo zhruba 25 dobrovolníků napříč firmou

a školili management, jak hodnoty dostat do porad, do vztahů, do života. Přitom nám pomáhaly další nástroje, například kartičky Notino, nebo jsme učili lidi škálovat, jak na tom s tou kterou hodnotou jsou, v čem se mohou zlepšit. Vyvolávali jsme diskuse, aby lidé o hodnotách přemýšleli.

Jaká byla zpětná vazba na hodnoty od zaměstnanců?

Odezva na ně byla pozitivní. Snažíme se měřit všechno, co jde. I hodnoty měříme. V rámci průzkumu spokojenosti jsme přidali otázky na hodnoty: co si o nich myslíte, jak se v Notinu či tvém týmu dodržují atd. V průzkumu 75 % lidí odpovědělo, že naše hodnoty jsou důležité a souvisí s tím, jaké Notino je. To nás potěšilo a budeme zpětnou vazbu na hodnoty zjišťovat takto i v budoucnu. Tím, že si definujeme hodnoty a uděláme k tomu kampaň a vzdělávací workshopy, to nekončí. To je jen začátek. Pokud si myslíme, že nám hodnoty v určitých klíčových situacích pomůžou k důležitému rozhodnutí, musí se o nich pořád mluvit, komunikovat. Hodnoty zapracováváme do náboru, do hodnocení, do rozvoje, prolínají všemi procesy ve firmě.

Co když se někdo podle hodnot nechová?

Neloučíme se hned s každým, kdo zcela nefunguje podle hodnot. Snažíme se nejprve vysvětlovat, pomáhat pochopit, proč jsou hodnoty pro nás důležité. Ale nastaly i situace, kdy jsme se s lidmi rozešli kvůli nedodržování hodnot, a to i přesto, že tady dlouhodobě pracovali. Podávali vysoký výkon, ale k lidem se nechováli podle našich hodnot. Pamatuji si na situaci, kdy za mnou přišla kolegyně byznys partnerka probrat situaci s manažerkou jednoho týmu, která fungovala vůči lidem dlouhodobě fakt nepřátelsky. Dřív se to hodnotilo, jako: hele, ona je taková, ale podává výkon. Ok, dejme jí pár dní volna, ať



Neloučíme se hned s každým, kdo zcela nefunguje podle hodnot. Snažíme se nejprve vysvětlovat, pomáhat pochopit, proč jsou hodnoty pro nás důležité.

vychladne. ... ale teď už dáváme najevo, že hodnoty jsou důležité, že nestačí podávat výkon, že tady chceme mít dobré vztahy a chovat se k sobě s respektem. Takže nás opustila. A nemyslím, že by se tak stalo, pokud bychom si hodnoty jasně nedefinovali.

Která z těch tří hodnot vyvolala největší diskusi?

Hodnoty Týmovost, Pořád se učíme, jsou všem jasné. Byly bez problémů přijaty. Problematictější byla třetí: Děláme něco navíc – to po mně budete chtít přesčas? A ta rezonuje mezi lidmi pořád. Rozvířila diskusi a výměnu názorů, což bylo užitečné, protože dál zvýšila zájem o hodnotách se bavit a přemýšlet. Museli jsme lidem vysvětlit, jak dělání něco navíc chápeme. Že to neznamená, aby byli v práci déle a dělali víc na přesčasech. Vysvětlovali jsme, že je to o zodpovědnosti a respektu k okolí, o tom, že třeba udělám něco pro kolegu, pomůžu mu, nebo něco vymyslím, abych práci zjednodušil.

S hodnotami máme spojenou firemní soutěž Notino People Awards. Každý z firmy má možnost nominovat někoho

z kolegů, kdo se chová podle hodnot, na základě příběhů nebo spolupráce. Je to strašně populární, v každém kole dostáváme 100–150 nominací a z těch nominací lidé hlasováním vybírají ty nejlepší. A zapojuje se velká část firmy. Nejvíce hlasů nakonec dostávají ti, co dodržují právě hodnotu Děláme něco navíc.

Jsmo rádi, že tu třetí hodnotu máme, je pro nás typická a slouží nám i při náboru. Díky hodnotám dokážeme kandidátům vysvětlit, že musí počítat s tím že tady budou dělat něco navíc, pomáhat ostatním atd. Neslevili jsme z toho.

Máte pobočky v zahraničí. I tam jste školili lidi v hodnotách?

Úplně celé Notino tím prošlo, takže i zahraniční pobočky. Byli jsme docela rychlí, za půl roku jsme to měli celé důkladně proškolené. Workshopy i veškerá komunikace probíhaly v angličtině. Jeden příklad, jak se hodnoty venku chytly, je z Itálie, kde měli na Vánoce vánoční stromček ozdobený příběhy s našimi hodnotami. Neskutečné.

Jaká je firemní kultura v Notinu?

Bylo by přehnané říct, že definicí hodnot se kultura rázem změnila. Ale hodnoty jsou východiskem pro utváření kultury a vzájemných vztahů. Vztahy bývají nejčastějším důvodem, proč tu lidé zůstávají. Oceňují, že komunikujeme poměrně otevřeně, pomáháme si, respektujeme se, podporujeme kreativitu.

Pro naši kulturu je důležitý příběh Notina. Lidé mu věří a inspiruje je to. Jsme poměrně mladá česká firma, ale na trhu je už Notino pro spoustu mladých lidí love brand. Pro ty, kdo u nás pracují, je důležitý smysl jejich práce, který vyjadřuje naše vize nabízet krásu a zdraví. Nestydí se před známými říci, kde pracují, doporučují jiným, aby u nás pracovali, a jsou pyšní, že jsou součástí úspěšného projektu.

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

Notino v posledních letech hodně rostlo. Ročně nabíráme stovky lidí. Loni to bylo 1200 nových lidí, letos k dnešku (začátek září-pozn. redakce) jsme na 800 lidech. Ten nárůst byl trochu způsoben i fluktuací, proto jsme se rozhodli nastavit si hodnoty a ty používat při náboru, aby k nám nastupovali lidé, kteří nám do naší kultury zapadnou. V tomto ohledu připravujeme v náboru novinku. Spolupracujeme na zavedení softwarového řešení TalentPilot, které bude v náboru u uchazeče zjišťovat, vedle jiných věcí, i jak je culture fit, zda nám do kultury zapadne, do jaké míry se ztotožňuje s našimi hodnotami.

V Brně hledáme všechny pozice, od vysoce seniorních po operátory, lidi do

logistiky, retailu či do IT. Naše centrála čítá 1400 lidí, máme robustní IT oddělení o 350 lidech, jako e-commerce se stáváme technologickou firmou, a tak nejen do IT stále potřebujeme získávat nové experty. Kromě IT pozic se nejhůř obsazují specifické profese jako customer care, komerční role a celkově seniorní specialisté. Tým Talent Acquisition se rozhodně nenudí, ale hodně zde digitalizujeme a modernizujeme a chceme být ve způsobu práce s kandidáty trendsettery stejně jako v byznysu. Zase, máme na to skvělý tým, v čele s Hansem Hubinským.

Hodně nabíráme také v zahraničí, kde otevíráme logistická centra a nabíráme hlavně lidi do obchodu a logistiky. Budujeme si tam brand, protože konkurence je velká. Když máte silný brand, mnohem snáze se uchazeči oslovují. Ostatně vytvoření Employer Brandu Týmu Notina byl jeden z prvních kroků, které jsem tu udělal. Domluvili jsme se na spolupráci se zkušenou manažerkou Kikou Sabákovou, která k nám přišla, a sestavili jsme menší, ale jedinečný tým na podporu brandu a je to znát na výsledcích velmi brzy... Snažíme se značku nejen budovat a rozvíjet, ale také měřit a vyhodnocovat a porovnávat se s konkurencí.

Co kandidátům nabízíte?

Notino aktuálně není a možná nikdy nebude nejlépe placící firma na trhu a s nejlepšími benefity, kam si jdete odpočinout před penzí. Lidi přitahuje náš úspěšný příběh, naše produkty a s nimi spojená vize dělat zdraví a krásu dostupnější. Pro ženy i pro muže. Na všech pozicích nabízíme možnost a velký potenciál měnit věci. Lidé dostávají prostor k samostatné práci a inovacím. Takové příležitosti všude nenajdete. Mají možnost kariérního rozvoje, je tady spousta lidí, pro které Notino byla první pracovní zkušenost a dnes jsou třeba i v boardu. A máte kolem sebe podobně nastavené kolegyně a kolegy.



Spolupracujete s vysokými školami? Pomáhá to při náboru?

Dlouhodobě jsou pro nás studenti cílová skupina. Spolupracujeme se středními i vysokými školami. Chodíme na studentské veletrhy práce, do škol, přednášíme a sdílíme zkušenosti z praxe. Zájem škol je velký, ale nemůžeme být samozřejmě všude. Vybíráme si mezi školami a s vybranými uzavíráme partnerství. U středních škol a učilišť se orientujeme na kosmetiku a zdraví

a u vysokých na IT či data segment. Máme také partnerství s neziskovými organizacemi, např. s Czechitas, protože kombinace ženy – IT – Notino – co může být více?

Jak u vás probíhá onboarding, jaký význam mu přikládáte?

Onboarding je pro nás strašně důležitý. A víme, že tady máme fakt rezervy. Tak postupně vylepšujeme ten zážitek a proces. Dlouhodobě jsme se potýkali



s velkou fluktuací, a to i ve zkušební době, takže jsme si řekli, že cestou, jak lidi udržet, je i onboarding. Hlavní roli v onboardingu má logicky manažer, ale šli jsme ještě dál. Zapojili jsme do onboardingu členy boardu a vytvořili jsme koncept Board buddy. V praxi to znamená, že každé skupině nováčků se tři měsíce ve zkušební době věnuje jeden člen boardu. Vítá nováčky první den jejich nástupu, pak s nimi absoluuje dvě snídáně, kde se mohou noví

členové ptát na cokoliv. Navíc mají nováčci během adaptační lhůty svého „on-bordáka“ k dispozici na mailu i mobilu, můžou se mu kdykoliv s čímkoliv ozvat. Tento koncept se nám osvědčuje, protože dochází k vzájemné výměně informací. A obě strany to dokonce i baví. Nováčci oceňují, že board se jim věnuje a bere je vážně. Pro nás je zase zajímavé i to, že během onboardingu získáváme od nováčků nové pohledy a často i zajímavé podněty.

Vaše produkty více vyhledávají ženy. Jaký je poměr žen a mužů v Notinu?

Ve firmě máme 65 % žen a 35 % mužů, liší se to podle oddělení. V managementu máme asi 500 manažerů a ženy v něm celkově převažují, na manažerských pozicích máme 53 % žen. Ale směrem nahoru k vyšším úrovním managementu se počet žen snižuje, v nejvyš-

ších úrovních managementu je žen cca 15 %. Tam nás čeká hodně práce, víme o tom, na druhou stranu, kvóty opravdu zavádět nebudeme a ten poměr má i historické důvody.

Podporujete ženy v jejich kariéře?

Snažíme se, ale nějaký ucelený koncept ještě nemáme. Např. nabízíme podporu formou kratších úvazků, máme jich zhruba 8–9 % napříč firmou. Podporujeme ženy možnostmi mentoringu či koučinku, nabídkou různých vzdělávacích aktivit nebo je zapojujeme do účasti na konferencích. Věnujeme tomu pozornost, máme nápady, ale nelze všechno nastavit ze dne na den. Ono to vyplývá i z historie Notina, které bylo zaměřené na výkon, a nebyl prostor a chuť řešit věci mimo výkonnostní výtlak. Ale to teď chceme měnit.

Mám štěstí, že mi do týmu nastoupily kolegyně z firem, kde v tomto byli daleko dál, takže inspirace máme.

Jak si vybíráte lidi k sobě do týmu?

Můj tým prošel za dva a půl roku velkou rekonstrukcí (tak 80 % kolegyně a kolegů přišlo po mně a zůstali ti nejstatečnější, co se mnou vydrží). Nabral jsem si nové lidi a výrazně jsem předělal strukturu, protože některé know how a zkušenosti v HR tady chyběly. U lidí, které si vybírám, neslevuji ze svých požadavků. Jsem při výběru náročný, tady nedělám kompromisy. Pro mě jsou důležité 3 věci: chuť na sobě makat, výrazná lidská zralost a integrita a smysl pro humor. Trávíme v práci strašně času a je mi důležité se umět i pobavit. Udělat si sám ze sebe legraci. Nám to tak dobře funguje.

Mám v týmu zajímavé osobnosti, často máme i různé názory, a to je dobře, protože rozvíjí zajímavé a užitečné diskuse. Sřet eg a zkušeností je výrazný a podle mě užitečný, protože nás to posouvá dál. A na konci se většinou dokážeme společně zasmát.

Jiří Havel

People Care Director, Notino

Pragmatický profík s dlouholetou praxí v HR a zkušenostmi v byznysu. V oboru prošel vším a teď už se snaží manažersky vytvářet podmínky, těm, kteří to umějí lépe. Po mnoha letech ve velkých mezinárodních firmách našel druhý dech v Brně a v Notinu, kde se snaží se skvělým týmem People Care pomáhat dělat svět krásu a zdraví dostupnější všem. V oboru HR považuje za důležité více poslouchat než mluvit, dělat méně, ale doručovat lépe, mluvit k lidem tak, aby nám rozuměli a neustále na sobě makat. Má rád humor, dobré pití a dobré lidi. A klid.

Notino dynamicky roste, stále rozšiřuje nabídku a přináší nové koncepty prodeje a komunikace s klienty. Také manažeři musí držet krok s rychlým vývojem. Jak vypadá manažerské vzdělávání?

Historicky rozvoj a vzdělávání nebyl v Notinu velkou prioritou. Před pár lety tady byla hlavně výuka angličtiny, ale v současné době už nám v Notinu běží dva manažerské programy: New Manager zaměřený na základy managementu a druhý program je zaměřený na soft skills a leadership. Těmito programy prochází většina manažerů a snažíme se to doplňovat externím nebo interním koučinkem a dalšími nástroji. Manažer a manažerka je pro nás klíčový člověk, proto se jim snažíme individuálně nabídnout všechno, co kdo potřebuje k práci, aby ji zvládal.

Kromě toho máme rozsáhlý program Going Global, který nás připravuje na to, abychom byli spolu schopni komunikovat anglicky. Týká se to 1500 lidí, je to náročné na výuku i její organizaci. Máme velké ambice v další expanzi do zahraničí, takže bez angličtiny bychom za dva tři roky nedokázali přežít. A nastavit to tak, aby to fungovalo, je umění. A přes nepovedený start teď tím i projekt GG jede jako dobře namanážený stroj.

Nezaměstnanost je nízká, uchazeči stupňují své požadavky vůči potenciálnímu zaměstnavateli. Jak se s tím srovnáváte?

Požadavky uchazečů samozřejmě sledujeme, ale Notino je firma zaměřená na výkon, takže tady nenajdete místo, kde byste si v klidu odpočala a dožila. U nás se, stejně jako v každé úspěšné



firmě, prostě pracuje. Z postele a za dvě hodiny denně dobrou firmu nevybudujete. O tom se na trhu ví, a tak se nám ani takoví uchazeči nehlásí. To, co od kandidátů očekáváme, jasné deklarujeme i prostřednictvím hodnot. Kandidáti nejvíc požadují flexibilitu nebo i home office, ale jsou pozice, kde flexibilní příliš nebudete. Samozřejmě že máme i řadu pozic, kde lze pracovat z domova nebo mít kratší úvazek – a tam kde je to možné, rádi vyjdeme vstříc. Záleží na vzájemné dohodě. Nemáme to sešněrované přísnými pravidly, zodpovědnost necháváme na manažerech, oni jsou odpovědní za doručování výsledků. Jsme moderní firma, měníme

se a přizpůsobujeme, chceme být top zaměstnavatel pro všechny generace.

Jste na trhu 20 let, jak vypadá věkové složení zaměstnanců?

Naprostá většina našich kolegů a kolegyně je ve věku 25–50 let. Průměrný věk ve firmě je 33 let, median 32 let. Ale máme tu také starší nebo lépe řečeno zkušenější lidi, jako jsem třeba já. Mně ohromně baví s mladými pracovat a hovořit. Učíme se spolu fungovat, je to velmi osvěžující a navzájem si něco dáváme. Notino je založeno na týmové spolupráci a díky tomu nám to tak dobře funguje. A ten mix populací je do budoucna zásadní. Hledáme nejen mla-

dé, ale i hodně zkušené lidi, abychom do firmy dostali zkušenosti všech generací. Aby u nás byli seniorní, zkušené lidi, kteří můžou mladším něco předat, něco je naučit, obklopení lidmi, kteří se to od zkušenějších chtějí naučit.

Zaměřujete se v HR na digitalizaci nebo využití AI?

Pomalu do toho jdeme. Dali jsme si ambiciózní cíl být nejlepší zaměstnavatel v e-commerce v roce 2028 a získat globální ocenění Top Employer a už na tom makáme. Loni jsme v této souvislosti prošli prvním auditem, který nedopadl zrovna nejlépe, ale byl nesmírně užitečný. Zjistili jsme, že nemáme úplně dotaženo několik věcí, a pochopili jsme, na co se hlavně zaměřit. Jednou z těch věcí je obrovská agenda digitalizace, kterou nutně potřebujeme, protože Notino je technologickou firmou, ale v HR to nebylo příliš vidět. Takže se v HR nyní na digitalizaci zaměřujeme a implementujeme SAP. Snažíme se digitalizaci a AI zapojit i do náboru či rozvoje a vytváříme digitální strategii na příští dva tři roky.

Hovořil jste o kultuře, která je zaměřena na výkon a současně vyžaduje respektovat hodnoty spojené s určitým chováním a vztahy mezi lidmi. Jak hodnotíte práci a výsledky manažerů?

Vyvíjíme se, máme několik stovek manažerů s různými zkušenostmi i osobnostmi. Nyní jsme vytvořili dlouhodobou strategii do roku 2028, která zahrnuje jako klíčovou část i jednotný koncept Performance Managementu, tj. stanovování cílů, sledování výkonu, hodnocení, poskytování zpětné vazby a rozvoje. Máme na to připravenou metodiku a podpoříme to implementací SAPu. Do strategického řízení výkonosti je teď zapojená velká část boardu a úroveň ředitelů. Během dalšího půlroku chceme mít v procesu hodnocení zapojené celé Notino. Koncept je kvalit-

ně napojen na odměňování a věřím, že to pomůže dalšímu růstu firmy.

Jaké máte další plány v HR?

Získat titul Top Employer, abychom měli oficiálně potvrzené, že jsme atraktivní a zajímavý zaměstnavatel a že v případě, že budete odtud náhodou odcházet, tak se o vás všechny firmy budou prát. Top Employer určuje šest oblastí, na které se musíme zaměřit. A ten



Notino je založeno na týmové spolupráci a díky tomu nám to tak dobře funguje.

Mix populací je do budoucna zásadní. Hledáme nejen mladé, ale i hodně zkušené lidi, abychom do firmy dostali zkušenosti všech generací.

rozdíl od světových firem, se kterými se chceme měřit, je zatím v procesech a aktivitách fakt velký. Na příští tři čtyři roky máme hodně práce. Celkově je náš plán jasný – dělat kvalitní věci a dělat je dobře. Doháníme v HR historický dluh, děláme chyby a pořád se učíme. Tak jako celé Notino.

Co vás na HR baví?

Mně osobně na tom přitahuje širší záběr, řada věcí, na kterých se můžete podílet. V Notinu speciálně mě baví i možnost zkoušení nových věcí a uplatnění různých nápadů, co jsem za život nasbíral a které se rodí u nás v týmu. Vysoká míra svobody i zodpovědnosti a vysoká

míra zajímavých diskuzí. Jsem rád, že se mohu inspirovat od ostatních a že pracuji se zajímavými a chytrými lidmi. Rychlost rozhodování, tady prostě např. nečekáte půl roku na schválení pořadí dvou slov v dokumentu jako v některém korporátu, tady prostě blbosti neřešíte. Nemám jeden motiv, proč to rád dělám, je to balíček různých vstupů, které se tady v Notinu sešly.

Jak na sobě pracujete, kde hledáte inspiraci pro práci?

Já jsem ještě z generace čtenářů. Hodně a fakt rychle čtu, většinou tak 2-3 knihy týdně, čerpám z LinkedInu, chodím na odborné konference, inspirují mě chytří lidé, s nimiž jsem měl to štěstí se v životě potkat a pobavit, a které tady mám kolem sebe. A že jsem jich potkal hodně! Snažím se koukat hlavně mimo HR, protože bychom měli v HR mít přesah i do jiných oborů. Inspirovat se marketingem, obchodem, hledat inspiraci mimo dveře HR. A jak trávím hodně času na D1, tak jsem začal i s podcasty, včetně toho našeho Notino.

Jak se nabíjíte?

Hlavně sportem, mám rád týmové sporty a hry. Chodím do posilovny i na box, kde si občas potřebuju něco vypustit. A občas vyběhnu někam do lesa, do hor, mimo civilizaci. Mám potřebu stále něco dělat a nikdy nejsem spokojen.

Jaké máte koníčky, zájmy, jak odpočíváte?

Já dost experimentuju, se vším, co se dá. A také jsem extra silný introvert, poměrně sociální a po dvou třech měsících mezi lidmi mi dojde dech, a tak vyrazím na prodloužený víkend na nějaký glamping. Nejezdím po hotelech, ale na nějaké zajímavé místo, kde na nikoho nenarazím. Teď se třeba chystám do Kyrgyzstánu do jurty a na koně. Odpočínám si a přitom mě i něco nového napadne. Jen pro jistotu, nejsem žádný tramp, spíše lehce snobský cestovatel.../

Psychoterapie není edukace. Otevírá hlubší osobní témata

TEXT: ALENA KAZDOVÁ

V posledních letech se ve firmách zvedá zájem o psychické zdraví. Zaměstnavatelé pořádají workshopy, podporují psychologické linky, zvou lektory, aby se zaměstnanci o principech, jak si uchovat duševní zdraví, hovořili.

V některých případech ale může psychický problém být tak závažný, že vyžaduje odbornou péči psychoterapeuta.

Co psychoterapeuti nejvíce řeší? Hovoříme s Dominikou Čechovou, psychoterapeutkou a členkou výboru České asociace pro psychoterapii (ČAP).

Jaké cíle si ČAP klade, jaké má poslání?

Česká asociace pro psychoterapii je dobrovolné sdružení profesionálů, které bylo založeno před 10 lety. Hlavním cílem asociace je právní ukotvení psychoterapie a zvýšení její dostupnosti pro všechny uživatele, kteří z ní mohou benefitovat. Psychoterapeuti totiž nepůsobí jen v rámci zdravotnického systému, ale pracují i v dalších resortech. Velká část našeho členstva poskytuje své služby v živnostenském sektoru, ve vězeňství, ve školství, v sociálních službách apod.

Kdo se může stát členem asociace? Jaké jsou podmínky členství?

Vycházíme z principů Evropské asociace pro psychoterapii (EAP, www.europsyche.org), která v obdobných organizacích zastřešuje přes 120 000 individuálních členů z více než 30 zemí v Evropě.

Psychoterapii může poskytovat vysokoškolsky vzdělaný odborník, který absolvoval pětiletý certifikovaný komplexní psychoterapeutický výcvik. Certifikace výcviků ve směrech, které mají evropské nebo celosvětové uznání zajišťují v Česku kromě ČAP další dvě nezávislé instituce. Našimi řádnými členy se stávají absolventi těchto certifikovaných výcviků. Jako kandidátní členové k nám mohou vstupovat i frekventanti těchto výcviků.

Každý, kdo do asociace vstoupí, se musí přihlásit k naplňování celoživotního vzdělávání a dodržování Etického kodexu. To jsou dvě velmi zásadní kritéria, která každého člena udržují v kontaktu s profesí a v neustálé práci na sobě.

Jaké jsou nároky celoživotního vzdělávání?

Členstvo se pravidelně zúčastňuje odborných konferencí, přispívá do odborných i populárních periodik, absolvuje krátké kurzy a semináře. Plnění kont-

rolujeme jednou za tři roky, takže to celkem dělá 150 hodin celoživotního vzdělávání, které musí každý absolvovat a doložit.

Zájem o duševní zdraví velmi výrazně popohnal covid, jaký je o to ve firmách zájem?

Budu mluvit ze své pozice privátní psychoterapeutky. Můj příběh je specifický tím, že jsem nejprve 10 let pracovala v korporátu a až poté jsem se dostala k psychoterapii. S firmami mám díky svým předchozím pracovním zkušenostem dlouhodobý vztah a mohu potvrdit, že poptávka po péči o duševní zdraví roste. Covidová pandemie zájem o psychické zdraví zaměstnanců rozhodně zvýšila.

Osobně jsem za covidu spolupracovala např. s nadnárodní poradenskou společností, která nabrala desítky kvalifikovaných zaměstnanců z různých zemí světa. Ti sem přijeli týden před tím, než nastal lockdown. Nováčci se ocitli v naprosté izolaci v neznámé zemi, kde téměř nikoho neznali. Nevěděli, kam si jít nakoupit, jaká jsou opatření, neprošli onboardingem. Mnozí z nich seděli před obrazovkou počítače a cítili se hodně osamoceni.

HR oddělení si uvědomilo, jak důležité je lidem v takové složité situaci pomoci, a začalo se zajímat o různé formy péče o duševní zdraví.

Poté, co jsme situaci spolu konzultovali, jsme došli k zorganizování asi 20 online seminářů, v nichž jsem na konkrétních tématech ukazovala, co je psychohygiena a kdy stačí jen edukace a kdy je potřeba vyhledat odbornou pomoc.

Součástí seminářů byla i skupinová práce formou facilitovaných diskusí, během nichž lidé mohli sdílet, co zažívají, a mohli na sebe reagovat – zprvu pouze online, později i osobně. Nejhodnotnější na diskusích bylo, že lidé zjišťovali, že na to nejsou sami, že se můžou vzájemně podpořit a společně vše zvládnout. Objevovali podporu mezi sebou, ale zároveň se mohli soukromě obracet i na mě, pokud řešili intimnější nebo závažnější témata. Podle mě je taková forma velmi vhodná k propojování firemního světa se světem pomáhajících profesí, které jsou stále trochu stigmatizované.

Některé firmy zavedly jako benefit linku podpory duševního zdraví.

Ano, mám zkušenost z firmy, kde jsem měla takovou linku navázanou na sebe. Zaměstnavatel lidem hradil 25minutové konzultace, kde jsme zjišťovali, jak závažný problém klient má. Některé problémy byly spíše pro kouče a mnoho otázek se vyřešilo v rámci prvního kontaktu. Pokud šlo o vážnější věc, mohli zaměstnanci po využití bezplatného hovoru přejít na individuální terapii, kratší či delší.

Důležité bylo, že konzultace byly anonymní, firmě se reportoval jen počet sezení – žádná jména ani žádná témata rozhovorů.

Jak vypadá etický rozměr psychoterapie?

Máme etický profesní kodex, který se týká výkonu psychoterapie a který

je převzatý z EAP a přizpůsobený českému prostředí. Podstatné z hlediska spolupráce psychoterapeutů s firmami je, že psychoterapeut by měl vždy hájit a podporovat zájmy uživatele psychoterapie, tedy zaměstnance, i přesto, že ho za práci platí firma.

Dalšími důležitými etickými principy jsou mlčenlivost a důvěrnost informací, které klient poskytl, a dobrovolnost – klient vždy musí podstupovat terapii dobrovolně. Etický aspekt do procesu psychoterapie vnášíme od počátku, hned v úvodu např. sdělujeme našim klientům, co mohou od terapie očekávat, aby se nastolil vztah vzájemné důvěry.

VČAP je etika neustále živou oblastí. Právě chystáme na toto téma dvoudenní konferenci. Jelikož nám počet členů rychle roste – za posledních deset let jsme z 80 členů narostli na 1 700 – tak roste i počet uživatelů našich služeb a veřejnost se na nás obrací i s podněty a dotazy na možné přešlapy našich členů.

Podněty ale můžeme řešit pouze na úrovni asociace, protože zatím neexistuje ani komora, ani legislativa, která by výkon psychoterapie mimo zdravotnictví rámovala a umožnila tyto věci řešit systémově. Aktuální stav, kdy se

klienti nyní nemají kam dovolat v případě, že jim nebyla poskytnuta odpovídající péče, proto velmi kritizujeme.

Jaká bývají nejčastější pochybení?

Psychoterapeutické služby často nabízí někdo, kdo vůbec nemá odpovídající vzdělání. Bohužel právě s tím my nic nenaděláme, kromě toho, že takový člověk bez kvalifikace nemůže být naším členem.

U začínajících terapeutů může být pochybením tzv. duální vztah. To třeba znamená, že student psychologie nebo psychoterapie nabídne služby svým známým nebo kolegům. Terapeutický vztah je ale velmi specifický, měl by být jasně ohraničený a nemůže prolínat do jiných sfér života.

Setkáváme se i se stížnostmi na veřejná prohlášení, kdy terapeuti veřejně reagují na nějaké události, třeba jako byla střelba na FFUK, a vyjadřují se k veřejně známým lidem, které ale neměli v péči.

Nejzávažnějším, naštěstí ne tak častým přestupkem, je navázání intimního vztahu s klientem – současným nebo bývalým. To je jeden z nejzásadnějších prohřešků vůči etickému kodexu, který zpravidla vede k vyloučení z asociace.

Podle čeho si má firma vybrat kvalitního psychoterapeuta?

Vrátím se ještě o kousíček zpět před rozhodnutí s psychoterapeutem začít spolupracovat. Firma by si v prvé řadě měla zvážit, proč o psychoterapii uvažuje. Může to být relevantní požadavek, ale někdy stačí mít psychologicky vzdělaného lektora, který zaměstnance edukuje o různých aspektech péče o duševní zdraví.

Psychoterapeuti mohou být dobrou volbou v momentě, když vnímáte problémy na úrovni jedinců nebo týmů. Například když je v pracovním týmu někdo agresivní, probíhá šikana nebo se týmy skládají z lidí z různých časových pásem, což je náročné pro sledování denních požadavků na práci a osobní život.

Podstatné je posoudit, zda podporovat jednotlivce, aby pracovali na sobě,



nebo spíše pracovat na zlepšení firemních procesů a rozložení organizace práce. Pokud je na pracovišti agresor, nebo management chronicky špatně komunikuje, ani deset školení duševního zdraví pro zaměstnance špatnou situaci ve firmě nezachrání.

Klíčová je diskuse v rámci managementu: co se vlastně má využitím psychoterapeuta dosáhnout, jakou změnu chceme provést?

Pokud po takové diskusi opravdu vzejde požadavek na psychoterapeuta, tak by to měl být člen odborné společnosti s vysokoškolským vzděláním a terapeutickou praxí z byznysu a měl by se hlásit k dodržování konkrétního etického kodexu. Členstvo ČAP může využívat odznak (ochrannou známku), která prokazuje příslušnost k odborné společnosti – i podle toho můžete kvalitního psychoterapeuta poznat.

Jaká jsou nejčastější témata v oblasti psychického zdraví?

Stres management, vyhoření, work life balance – to jsou tři mantry pro každého, kdo dostane za úkol zorganizovat ve firmě školení o duševním zdraví.

V éře AI ale tato témata považují trochu za anachronismus. Neměli bychom ze zaměstnanců dělat nevzdělané děti – většina lidí je schopná si základní informace vygooglit.

Důležitější je zjistit, proč u klientů vzniká problém se stresem, sladováním práce a osobního života, co vede k vyhoření, jak smysluplně vnímají svůj život, jakou roli v něm hraje práce...

Výkon a spokojenost zaměstnanců ovlivňují často soukromé životní problémy, které lidé prožívají mimo firmu.

Psychoterapie se zabývá tím, co je za symptomem problému. Dostáváme se do hlubších témat, proč klientům to či ono nejde, jak to souvisí s dětstvím, naučenými vzorci chování a stereotypy, se vztahy nebo i s prožitými traumaty.

Jakou roli hrají v podpoře duševního zdraví HR manažeři?

S HR odborníky, s nimiž jsem spolupracovala, mám výbornou zkušenost. Byli to lidé, kteří se zajímali, spolupracovali, vnímali téma duševního zdraví jako prioritu. Jejich role je důležitá, jen se obávám, že na sebe berou někdy příliš velké břemeno. Často nemají moc alternativ, kam své zaměstnance pro odbornou pomoc posílat, tak se to snaží ošetřit sami. Tak velký nápor ale nemusí být schopni zvládnout. HR útvarům doporučuji, aby měly dopředu připravené možné scénáře, co se může v oblasti psychického zdraví stát (zhroucení, dlouhá nemoc, úmrtí kolegy) a mít připravené kontakty, kam v tu chvíli zavolat a říci si o pomoc i pro sebe. Je to jako v letadle: v případě problému se nejdřív postarám o sebe, abych mohla pomáhat ostatním.

A co manažeři, šéfové? Jak ti berou vážně péči o duševní zdraví?

Nelze to snadno zobecnit. Jsou skvělí manažeři, kteří udělají pro své lidi všechno. A jsou jiní, kteří mají duševní zdraví na xté koleji. Mnohdy téma duševního zdraví vyšší management deleguje na HR, málokdy se v tom řešení sami angažují. Ve velkých firmách jsou vidět rozdíly i v kulturní mentalitě – západní management má k duševnímu zdraví často otevřenější postoj, než východoevropský, případně asijský.

Bylo by ideální, kdyby se s tématem duševního zdraví setkával v první řadě právě vyšší management, a pak by téma prostupovalo firmou dále. Velmi inspirující je v tomto ohledu práce americké socioložky Brenée Brown, která se věnuje tématu zranitelnosti a vnáší ho mezi top manažery.

Téma zranitelnosti je totiž univerzální – každý ho známe a zároveň je také součástí péče o duševní zdraví. Facilitované diskuze o zranitelnosti se tak mohou stát pomyslnou branou k citlivějšímu přístupu k péči o vlastní duševní zdraví.

Snažte se o legislativní ukotvení psychoterapie v Česku, jak se to daří?

Jsme multidisciplinární obor a psychoterapie se neposkytuje pouze ve zdravotnictví. Pro porovnání: ve zdravotnictví působí kolem 1000 psychiatrů a v soukromém sektoru už víc než tisíc psychoterapeutů, kteří fungují na živnostech. Legislativně nám jde o to, aby v každém resortu bylo z hlediska zákona zřejmé, kdo je to psychoterapeut / psychoterapeutka a jakou má minimální kvalifikaci, kompetenci a zodpovědnost.

Dále nám jde o to, aby existovala jediná databáze ověřených poskytovatelů psychoterapie, z níž si každý může vybrat toho “svého” například z hlediska geografické nebo finanční dostupnosti apod.

Jako asociace tento systémový nedostatek zatím suplujeme tím, že máme adresář téměř 1 700 psychoterapeutů napříč republikou (www.czap.cz/adresar).

Máme radost, že jsme mohli být také u zrodu preventivních programů péče o duševní zdraví šesti zdravotních pojišťoven. Tyto programy rozšiřují dostupnost včasné psychoterapeutické péče skrze síť garantovaných odborníků – nezdravotníků, jejichž péče je pojištěncům částečně hrazena z fondů prevence.

Spolu s Uníí psychologických asociací ČR jsme také připravili návrh zákona o psychologických a psychoterapeutických službách. Nyní jej diskutujeme s odbornou veřejností. Návrh se již dostal i na půdu parlamentu, ve kterém téma dostupnosti péče o duševní zdraví podporují poslankyně Eva Decroix, místopředsdkyně parlamentu Olga Richterová a vládní zmocněnkyně pro lidská práva Klára Laurenčíková. Na podzim má na půdě Parlamentu proběhnout druhý kulatý stůl, který by měl téma dostupnosti posunout dál. /

Smysluplné ESG pro HR manažery

Myslím, že se shodneme na tom, že poslední dobou je velké téma psychická stránka zaměstnanců. Tomu jde naproti i ISO 45003, které řeší psychosociální rizika na pracovišti, a v pokročilém trendu tímto směrem nezůstává pozadu ani klasická BOZP, která již v mnoha firmách přestala řešit pouze stránku somatického zdraví (zrak, sluch, prašnost, fyzické zátěže apod.), ale stále více klade důraz i na druhou složku zdraví a tím je psychika, která ostatně podmiňuje i somatické zdraví, proto známe pojem psychosomatika.

K tomuto nezadržitelnému trendu začít se profesionálně věnovat i psychickému zdraví přispívá fakt, že při Ministerstvu zdravotnictví ČR vznikla pracovní skupina, která řeší, zda syndrom vyhoření bude klasifikován jako nemoc z povolání. Dalším důležitým faktorem je evropské nařízení ESG, se kterým si mnoho firem zatím neví rady a vnímají ho právem jako velkou administrativní zátěž, či v něm zatím nevidí přínosy.

E=environmental, S = social, G = government. Jde o udržitelnost všech zdrojů, se kterými firma pracuje. Jako skupina 3 firem (IQI – Individual Quality Increase, QC Group a AK Arrows) umíme firmám pomoci s celým ESG. V tomto článku se však zaměříme pro HR manažery na smysluplné naplnění oblasti S = social, jež spadá do oblasti personálního řízení.



Přicházet spolu je začátek; zůstat spolu je pokrok; pracovat spolu je úspěch.

HENRY FORD

Proč se s důrazem na psychickou náročnost pracovních pozic a psychosociální rizika na pracovišti věnovat odborně a smysluplně:

- Firma získá podrobný přehled psychické náročnosti na jednotlivých pozicích
- Dostane návrh nápravných opatření, jak eliminovat jednotlivé náročnosti. V tomto bodě je potřeba zmínit i fakt, že se nám úspěšně daří pro firmy sehnat financování těchto nápravných opatření. Pro ty firmy, které si jej chtějí financovat samy, je to nákladová položka daňově uznatelná stejně jako když např. u sluchové zátěže nakupujete zaměstnancům kompenzační pomůcky, u psychické zátěže nakupujete aktivity, které eliminují psychickou zátěž a jsou nezbytné pro kvalitní pracovní výkon bez zdravotních / psychických následků, tím vytváříte nezbytná opatření.

- Realizaci nápravných opatření zaměstnanci velmi oceňují, neboť zaměstnavatel se stará o jejich psychické zdraví.
- Výsledky auditu prováděného auditorem nefinančních auditorských standardů na HR lze použít i pro oblast odměňování, adekvátního zařazování na pracovní pozice, podklady pro popisy pracovních pozic, nábor, rozvojové aktivity apod.
- V neposlední řadě, většina firem žádá banky o provozní a jiné úvěry, kde dnes již banky velmi přísně posuzují z pohledu ESG ratingu. Často firmy troskotají ve svých žádostech o úvěr právě na oblasti S – social, neboť jí řeší ve firmách povrchně a nejsou pak schopni prokázat udržitelnost.
- Tímto projektem prokazujete, že pečujete o zaměstnance, jejich udržitelnost v pracovních pozicích, neboť pečujete o jejich psychické zdraví, které když je špatné, tak ve firmách znamená dlouhodobou nemocnost, ztíženou zastupitelnost, někdy zvýšenou fluktuaci, a především nedobré klima na pracovišti a často rozvoj i patologických jevů chování na pracovišti. /

TEXT: PHDR. ET MGR. IVA MORAVCOVÁ,
SODNÍ ZNALKYNĚ PSYCHOLOGIE PRÁCE,
AUDITORKA NEFINANČNÍCH AUDITORSKÝCH
STANDARDŮ PRO HR, AUTORKA KNIHY PREVENCE
SYNDROMU VYHOŘENÍ ZÁŘIT A NEVYHOŘET

Opravdu dobrá inzerce vyžaduje

TEXT: LUCIE SPÁČILOVÁ,
VÝKONNÁ ŘEDITELKA
SPOLEČNOSTI PERFORMIA

sebedůvěru

Není pochyb, že personální inzerce je dnes jedním z nejdiskutovanějších témat, když se řeší úspěšnost nábory. Protože když není z koho vybírat, je opravdu těžké uspět. A nejde ani tak o kvantitu, ale hlavně kvalitu kandidátů. Do diskuze pak vstupuje marketing, grafik a další specialisté ve snaze vyřešit tento pro firmu klíčový problém. Je tu ale jedna zásadní věc, která nám při tvoření inzerce uniká.

Pozoruji, že i když se mnohé firmy snaží zaujmout, nezapadnout a oslovit kandidáty, jejich problém přetrvává. Dovolím si tvrdit, že jsem přišla na to, v čem tkví opravdová úspěšnost personální inzerce. Nejde o pár chytrých tipů, co přesně v inzerátu uvést, jaký font písma nebo obrázek použít. Je to mnohem základnější, ale také mnohem hlubší, než by se mohlo zdát.

Zbavte se předsudků, najděte sebedůvěru

Není to tak dlouho, co jsem pomáhala dvěma skvělým mužům s inzerací. Jeden z nich byl majitel firmy a ten druhý schopný obchodník. Právě hledali obchodníka do Prahy a pro mě bylo velmi zajímavé klást otázky a poslouchat jejich odpovědi. Bylo pozoruhodné, jak často byly jejich odpovědi ovlivněny předchozími zkušenostmi, domněnkami nebo tím, co slyší (čtou) kolem sebe. Například byli přesvědčeni, že

každý obchodník v Praze bude chtít automaticky auto. Nebo že jako firma nemají co nabídnout, a tak budou muset vzít i průměrného člověka za plat větší, než si vlastně můžou dovolit. Postupně, když jsme společně odmetli všechny pochyby a negativní sebehodnocení, zůstalo jen nefalšované a opravdové nadšení z firmy, z produktů, které klientům nabízí, a příležitost, kterou právě dávají někomu opravdu šikovnému.

A mohli jsme začít tvořit inzerát. Doopravdy až v tu chvíli to mělo smysl. Cokoli před tím byla jen slátanina obvyklých **populárních obrátů**, které by snad mohly oslovit kohokoli – promyšlené odrážky, které prostě nesmí chybět, abychom konkurovali ostatním, a všechny líbivé benefity, které nás jako zaměstnavatele udrží ve hře. Velké špatně!

Když spolu tito dva parťáci začali doopravdy tvořit inzerát, byli spíše jako dva kluci, kteří vymýšlí tu nejlepší hru na světě a už se nemůžou dočkat, až ji

začnou hrát. Padaly z nich takové perly, že jsme to nestíhali zapisovat.

Úplně automaticky se k tomu přidávalo grafické ztvárnění a nápady, kam a jak by se to dalo umístit, aby to mělo největší smysl a efekt. Rázem to vypadalo, že nic není nemožné a hranice neexistují.

Takové zkušenosti mi potvrzují, že právě tato **opravdovost je tou nejlepší strategií** při tvorbě inzerce. Pojďme si to spolu trochu rozebrat.



1. Determinace: Sebeurčená firma

Determinace je ve svém významu určování, vymezování a postup od pojmů obecných k pojmům méně obecným. Sebeurčení je svobodné rozhodnutí o vlastním osudu.

Determinovaná, sebeurčená firma je vlastně specifické definování a odpověď na otázku: „Kdo jsme?“. Je to však hlubší verze odpovědi. Nejde jen o faktický popis toho, čím se firma zabývá nebo kdy vznikla. Je to skutečný záměr těch, kteří firmu budují, popsán tak, aby ji takto mohl vidět někdo další.

Díky tomu mohou být dvě firmy, na první pohled stejné, vnímány jako zcela odlišné. Není to nic menšího než to, o co se tu snažíme, za čím jdeme a jakou cestu jsme si zvolili. Bez příkras a bez podceňování.

A pozor! Nejedná se o claim (marketingový slogan). **Vyhňte se kopírování úspěšných inzerátů**, z praxe víme, že to nefunguje. Inspirace je určité fajn, ale to, co doopravdy funguje, je originál. Originální firma neznamena dokonalá firma a neznamena to ani to, že se bude líbit všem. Ale rozhodně by měla oslovit nějakou specifickou skupinu lidí, která v tom najde kus sebe.

2. Opravdová práce

Z principu věci předpokládám, že prostřednictvím inzerátu hledáme takové lidi, kteří bu-

Než se pustíte do tvorby inzerce, vždy se ujistěte, že:

- vy sami jste nadšení ze své firmy, jejího účelu a z toho, jaká je;
- konkrétní pozice bude popsána jako hra s překážkami i šancemi;
- to neskončí u jednoho inzerátu, ale budete to vysílat do světa vytrvale.

dou **opravdu pracovat**. Kdo se podle vás přihlásí, když bude inzerát plný benefitů, výhod a odměny za samotnou účast v zaměstnání? Někdo, kdo hledá právě toto. Pokud nám nejde jen o obsazení pozice, ale o **opravdovou pomoc**, kterou má nový pracovník firmě přinést, pak potřebujete někoho jiného. Dejte najevo, že hledáte ty, kteří vám jsou v první řadě připraveni pomoci, a ne ty, kterým jste připraveni pomáhat zaplatit jejich účty. Pomáhat je určitě dobré, ale pomoc a podporu si zaslouží zejména ti, kdo už sami hodně pomáhají. To je součást hry s názvem podnikání, kterou tu spolu hrajeme. Já pomůžu zákazníkovi a on pomůže mně. Když mu nepomůžu, nebude mi pomáhat ani on. Nejprve je to však ode mě k němu a až pak od něj zpět ke mně.

Pokud se budete snažit přilákat kandidáty na snadnou práci, skvělé odměny a přátelský kolektiv, brzy budete mít firmu plnou těch, kteří **neposkytují**

největší pomoc, ale kteří jsou nejlepšími vyhledávači pomoci od druhých. A to bude hodně neveselé. Práce je hra, stejně jako život. A stejně jako v životě, i ve hře narazíte vždy na nějaké bariéry, prostě tu jsou. A ve hře i v životě máme vždy k dispozici nějaké schopnosti a zdroje, které nám umožňují bariéry překonávat. Ideální poměr je 50 % šance prohrát na 50 % šanci zvítězit. Inzerátem předkládáte tuto specifickou hru před mnoha lidmi. Pro jedny bude šílená a pro jiné ta pravá.

3. Celistvost a vytrvalost

Spoléhat se na jediné znění inzerátu je naivní. Není možné „vystříhnout“ skvělý inzerát a ve zbytku komunikace a způsobu, jak firma funguje, mít zcela jiný nebo i neurčitý postoj. Navíc je potřeba nezapomínat na to, že neoslovujete vždy jen ty kandidáty, kteří si práci hledají aktivně. Všim, čím se jako firma prezentujete, včetně přístupu k zákazníkům a zaměstnancům, aktivit na sociálních sítích, prohlášení, reklam, přístupu k reklamaci a podobně, nějak působíte. Není novinkou, že lidé potřebují dostat nejméně čtyři specifické podněty, aby provedli akci. I v Performii máme tu zkušenost. Až čtyři z pěti kandidátů, kteří reagují na náš inzerát, potvrzují, že nás **sledují dlouhodobě**. Někteří i roky. Takže je velmi chytré stavět se k inzerci systematicky, být **vytrvalý a celistvý**.

Hledejte ty, kdo chtějí pomáhat právě vám

Podpořte to dalšími rozhovory, videy, příspěvky na sociálních sítích a tak dále. A pokračujte v tom dál a dál. Je možné, že oslovíte i lidi, kteří ještě před půl rokem nespokojeni nebyli, ale teď, když vás poznali, pochopili, že jste to, **co doopravdy vždycky hledali**. Nemusí jich být stovky, podstatné je, že to jsou lidé, kteří si nehledají jen tak nějakou práci, oni **chtějí pomáhat právě vám**. /

Žaneta Giel Sigmundová je personální ředitelkou společnosti Vítkovice Steel, a.s.. Z průmyslového prostředí má cenné zkušenosti. Pracovala jako personální ředitelka ve velkých firmách, jako jsou Promet Group či PKP Cargo International. „Hlavním cílem je vytvořit prostředí, ve kterém se budou zaměstnanci cítit motivovaní, zapojení a spokojení,“ říká.

Trh práce je napjatý. Kde a jaké lidi hledáte? Na které pozice se nejhůř shánějí? Jakými online/offline kanály oslovujete potenciální uchazeče?

V Ostravě probíhá celý výrobní i administrativní proces výroby válcovaných tlustých plechů, štětovnic a výpalků, proto nové kolegy hledáme primárně v regionu Moravskoslezského kraje. Paradoxně nám nyní s dostatečným počtem uchazečů pomohla také situace s Liberty a silný brand, který budujeme. Vnímáme mnohaletý trend, kdy je pro

Otevřená komunikace

náboráře nejnáročnější sehnat kvalifikované specialisty, jako jsou elektrikáři či údržbáři mechanických zařízení.

Spolupracujeme s řadou institucí, včetně Ocelářské unie, Svazu průmyslu a dopravy, s vysokými i středními školami. Využíváme také online platformy a HR marketingové kampaně. Jako manažerka i matka, čerpám z těchto zkušeností a mám při HR aktivitách také pohled rodiče, který rozhoduje, kam bude dítě směřovat.

Jak motivujete lidi, aby u vás zůstávali?

Jsem pyšná na naši firemní kulturu rovných podmínek a otevřené komunikace. Za důležité považuji naslouchat a vnímat každou skupinu zaměstnanců, protože potřeby benefitů se napříč těmito skupinami liší.

Jak probíhá mezigenerační spolupráce, např. mezi generací Y a Z?



Vzděláváme se, jak vhodně komunikovat s těmito generacemi a jaké jsou jejich potřeby. Sdílíme si s kolegy nové analýzy a e-booky s touto tematikou. Snažíme se vnímat jejich potřeby a nastavení. Pravidelně se účastním kulatých stolů na Vysoké škole báňské Technické univerzitě Ostrava, kde s dalšími zástupci firem a univerzity hledáme cesty, jak mladou generaci zaujmout.

Spolupracujete se školami?

Spolupracujeme se školami velmi úzce. Účastníme se burzy práce na středních školách a uzavíráme partnerství s vysokými školami. V našem kolektivu máme nadané trainee kolegy a využíváme možnosti spolupráce i na různých společných projektech. Aktuálně mohou zmínit projekt na podporu biodiverzity ve výrobním areálu na nevyužitých zelených plochách.



je cesta

Podporujeme univerzitní hokej a tým BO Ostrava Vítkovice Steel, kde máme generální partnerství uzavřeno na 5 let, a díky univerzitnímu hokeji oslovíme za sezónu 12 tisíc studentů.

Proč by měli mladí lidé nastupovat do těžkého průmyslu?

I těžký průmysl potřebuje odborníky, kteří nám pomohou s digitalizací procesů, budou využívat potenciál práce s umělou inteligencí a budou se podílet na investicích. Inspirujeme se v zahraničí, kde jsou nové výrobní závody v těžkém průmyslu plné technologií a moderních prvků.

Jak se vám daří zaměstnávat lidi ze zahraničí? Odkud přicházejí a na jaké pozice?

Prozatím nejsme vůbec závislí na pracovnících z třetích zemí a agenturních zaměstnancích. Kontinuálně pracujeme na silném brandu, což nám v důsledku ulehčuje nábor nových zaměstnanců přímo z regionu.

Jak posilují pozice mistrů, jak je vzděláváte, aby uměli řídit své týmy?

Máme dlouhodobé strategie pro různé řídicí a kompetenční úrovně od samostudia, po skupinové workshopy, až po Akademii mistrů, které se účastní mistři napříč firmou a zvyšují své dovednosti.

Jaké jsou v řízení lidí nejčastější a největší problémy?

Očekávání individuálního přístupu. Máme ale dobře nastavené kvartální



a roční hodnocení, kde má manažer možnost hovořit o nastavení budoucího směřování jak zaměstnance, tak jeho pracovní agendy.

Jaká je kultura ve Vítkovicích?

Mám možnost srovnání z prostředí s direktivnější firemní kulturou, kde měli lidé obavu z otevřené komunikace, a tím pádem nebyl progres v nastavení firemní kultury tak viditelný. Naopak nyní, ve Vítkovice Steel, máme nastavenou velmi otevřenou komunikaci a lidé se nebojí udělat chybu. Zaměstnanci mají nejen kompetence, ale i pravomoce. Toto se navíc netýká jen manažerských funkcí.

Vnímám firemní kulturu ve Vítkovice Steel jako týmovou, otevřenou a nastavenou na vzájemné důvěře.

Co HR nejvíc a nejčastěji řeší?

Maximální spokojenost svých zaměstnanců. Nalezení správné kombinace motivačních stimulů, jako jsou mzda,

benefity, ale i nehmotná motivace, firemní kultura a prostředí, vzájemná úcta mezi sebou. Velmi nám záleží na názoru zaměstnanců a jejich zapojení, proto pořádáme pravidelná kvartální setkání vedení společnosti se všemi zaměstnanci, jak fyzicky na provoze, tak online se všemi administrativními pracovníky. Samozřejmostí jsou anonymní komunikační kanály, skrze které nás může zaměstnanec kontaktovat. Není dotaz, ke kterému bychom se jako společnost nevyjádřili.

Důležitou součástí práce HR je komunikace a vyjednávání s odbory jako sociálním partnerem pro utváření pracovních podmínek ve společnosti.

Jaké jsou další plány společnosti, a co z toho plyne pro HR?

Splnění nastavených ekonomických cílů, naplněnost výroby zakázkami a plný stav zaměstnanců, což se nám nyní daří. /

Jak využít potenciálu rozdílných generací

Dnešní doba je charakterizována rychlým tempem technologických inovací, které zásadně mění způsob, jakým pracujeme a žijeme. Automatizace a robotizace tlačí na maximální efektivitu, což s sebou přináší nejen nové příležitosti, ale i výzvy. Firmy a jednotlivci se musí neustále adaptovat na měnící se podmínky, a jedním z klíčových nástrojů této adaptace je vzdělávání.

Vzdělávání jako cesta k udržitelnosti na trhu práce

S nástupem technologií, jako je umělá inteligence a strojové učení, se některé tradiční pracovní pozice stávají zastaralými. Tato změna vyžaduje, aby zaměstnanci byli flexibilní a ochotní se neustále učit nové dovednosti. Vzdělávání tedy není jen volbou, ale nezbytným nástrojem pro udržení dobré pozice na trhu práce. Firmy, které investují do rozvoje svých zaměstnanců, získávají konkurenční výhodu v podobě vyšší produktivity, inovací a loajality zaměstnanců. Gartnerova studie z roku 2023/2024 (pozn. název studie: Top 5 HR Trends and Priorities for 2024) ukazuje, že klíčovým tématem v oblasti HR a people managementu je rozvoj zaměstnanců, zejména lídrů a manažerů. Až 75 % HR manažerů uvádí, že rozvoj těchto skupin je pro ně prioritou, což je zásadní pro firemní konkurenceschop-

nost. Investice do vzdělávacích aktivit, včetně zavádění nových technologií, se stávají stále důležitějšími, protože zlepšují produktivitu a efektivitu zaměstnanců, zejména v rychle se měnícím pracovním prostředí a při nástupu AI technologií.

Role HR v moderním vzdělávání

Personální oddělení, popř. development oddělení, hraje zásadní roli v procesu vzdělávání zaměstnanců. Jejich úkolem je nejen identifikovat potřeby organizace, ale také vytvořit strategie, které zaměstnance motivují k celoživotnímu učení. Vzdělávání již dávno není omezeno na školní lavice – je to neustálý proces, který zahrnuje jak formální, tak neformální metody jako je např. **blended learning**, který kombinuje online a offline vzdělávání, a stává se stále oblíbenějším přístupem, protože umožňuje přizpůsobit se indi-

viduálním potřebám zaměstnanců. HR specialisté by měli podporovat širokou škálu vzdělávacích aktivit, včetně webinářů, interaktivních seminářů, online kurzů a tradičních workshopů. Taková rozmanitost zvyšuje pravděpodobnost,



že si zaměstnanci osvojí nové dovednosti, které budou schopni aplikovat v praxi.

Překonání rozdílů mezi generacemi

Jedním z hlavních úkolů firem je zajistit efektivní rozvoj a vzdělávání zaměstnanců napříč generacemi. Generační rozdíly ovlivňují přístup k učení a kariérnímu rozvoji, proto je důležité vytvořit prostředí, které tyto rozdíly respektuje, ale zároveň umožňuje vzájemné propojení a spolupráci.

- **Technologický pokrok:** Mladší generace, vyrůstající v digitálním světě, je často otevřenější novým technologiím a formám vzdělávání, jako jsou online kurzy a microlearning.



Mladá generace preferuje microlearning kvůli krátké době pozornosti, kterou posilují sociální sítě jako TikTok či Instagram. Tento styl učení je flexibilní a přístupný odkudkoli, což vyhovuje jejich dynamickému životnímu stylu. Microlearning nabízí vizuálně atraktivní a interaktivní obsah, který je krátký, praktický a snadno aplikovatelný v praxi. Starší generace může preferovat tradičnější formy učení a může mít menší potřebu adaptace na nové technologie, protože se již osvědčila s dovednostmi získanými v průběhu kariéry. Preferují tradiční formy učení kvůli zvyklostem, delší schopnosti se soustředit a hlubšímu studiu. Často se cítí komfortněji s osobním kontaktem a tištěnými materiály, než s moderními technologiemi.

- **Pohled na kariérní růst:** Mladší zaměstnanci často vidí vzdělávání jako klíč k profesnímu růstu a lepší pracovní příležitosti. Starší generace, která je blíže důchodu, nemusí mít stejnou motivaci k dalšímu rozvoji, protože mnoho svých kariérních cílů již splnila.
- **Postoj k učení:** Zatímco mladší generace považuje učení za celoživotní proces a je zvyklá na pravidelná školení, starší zaměstnanci mohou další vzdělávání vnímat jako méně potřebné, zejména pokud úspěšně fungovali s dovednostmi, které již mají.

Spojení generací a odstranění rozdílů

HR oddělení pomáhá tyto rozdíly překlenout a vytvořit inkluzivní prostředí. Jedním ze způsobů je zavádění „**mentorských programů**“, kde mladší zaměstnanci mohou sdílet své technologické znalosti, zatímco starší

DOPORUČENÍ:

Jak efektivně propojit generace v éře digitalizace

- **Vytvořte mentoringový program:** Umožněte starším pracovníkům sdílet své zkušenosti s mladšími kolegy a zároveň umožněte mladým přinášet nové technologické znalosti. Tato výměna pomůže zlepšit dovednosti obou skupin.
- **Podporujte otevřenou komunikaci:** Vytvořte prostředí, kde mohou všechny generace otevřeně sdílet názory a navzájem se inspirovat. To přispěje k lepšímu porozumění a spolupráci.
- **Investujte do rozvoje měkkých dovedností:** Zaměřte se na školení nejen technických schopností, ale i na rozvoj týmové práce a mezilidské komunikace. To podpoří efektivní interakci mezi generacemi.
- **Podněcujte inovativní myšlení:** Využijte kombinaci zkušeností a nových přístupů k vytvoření dynamické a inovativní pracovní kultury, která je schopna čelit výzvám digitalizace.

kolegové předávají zkušenosti a dovednosti získané během dlouholeté praxe. Tímto způsobem lze propojit generace a vytvářet vzájemné porozumění.

V rychle se měnícím pracovním prostředí je vzdělávání klíčové pro udržení konkurenceschopnosti. HR oddělení má zásadní roli při vytváření strategií, které motivují zaměstnance ke vzdělávání a podporují propojení mezi generacemi. Úspěšné firmy budou ty, které dokáží nejen investovat do vzdělávání, ale také vytvořit inkluzivní a podpůrné prostředí pro všechny své zaměstnance.

Takto můžete využít potenciál rozdílných generací a posílit úspěch vaší organizace v digitálním věku. /



Michaela Hrdličková patří k úspěšným manažerkám, za svou práci získala několikrát ocenění v soutěži vydavatelství Economia TOP Ženy v kategorii Farmacie, a několikrát ji časopis Forbes zařadil mezi nejvlivnější ženy Česka. Původně chtěla být lékařkou. Nakonec zvolila studium biologie se specializací na mikrobiologii, molekulární biologii a genetiku. V hlavě ale pořád měla svůj sen – protnout se pracovně i lidsky s medicínou a svou prací pomáhat pacientům. V tom vidí smysl své práce.

Vyšlo jí to. Po roce 1989, když k nám ze zahraničí přicházely moderní léky, byla u toho. Představovala novinky v léčbě lékařům. Ale chtěla mnohem víc. Aby účinné léky byly včas dostupné pro všechny pacienty, kteří je potřebovali. Začala se věnovat práci s patientskými organizacemi. I kvůli tomu studuje americký model Patient Centred Care a šíří myšlenku, že pacient má být partnerem ve zdravotní péči.

Z laboratoře přes úspěšný

Vědkyně, která se stala obchodnicí

„Medicina mě strašně lákala. V rodině máme několik lékařů, maminka pracovala jako zdravotní sestra. Vzpomínám, jak jsem si v dětství hrála na lékařku a operovala své plyšáky. Jednou jsem opičce vyoperovala oko a pak jsem jí ho zas přišila zpátky,“ směje se Michaela Hrdličková. Medicínu jí ale rozmluvila její teta anestezioložka. Nakonec si vybrala studium odborné biologie a specializaci mikrobiologie, molekulární biologie a genetiky.

Pracovní dráhu začínala v nemocničních laboratořích v Brně a Ostravě. Zajímavá práce, ale chyběl jí kontakt s lidmi. Proto po šesti letech na mateřské, s dvěma dětmi a manželem lékařem na ARO, hledala práci, v níž by byla mezi lidmi a měla větší pracovní flexibilitu. Usmálo se na ni štěstí, protože v té době do Československa přicházely zahraniční farmaceutické firmy s moderními léky a hledaly obchodní zástupce. „Nikdy jsem si nemyslela, že laboratoř vyměním za byznys. Ale zaujaly mě nové inovativní léky a možnost diskutovat o nich s lékaři a farmaceuty. Moje práce mi dávala velký smysl,“ říká.

Nastoupila do americké farmaceutické firmy Wyeth

jako obchodní reprezentantka pro severní Moravu a ve svém portfoliu měla antibiotika na septické stavy a nemocniční infekce. „Tehdy se ještě u nás moc nevědělo o rezistentních bakteriích a nozokomiálních infekcích, kterými se mohou pacienti nakazit v nemocničním prostředí. Jelikož jsem měla znalosti z mikrobiologie, diskutovala jsem s lékaři v širších souvislostech. Vyvolala jsem u nich zájem o mikrobiologii, řešení nozokomiálních infekcí, o nové léky. Pořádala jsem pro ně semináře a přednášky. To mě moc bavilo. Poprvé jsem si tenkrát uvědomila, jak obory, které jsem studovala, zapadají do rozvoje moderní medicíny. A že jsem se k medicíně oklikou přece jen dostala,“ vzpomíná na 17 let ve společnosti Wyeth. Dodává, že tím, že uměla lékařům na základě molekulární biologie vysvětlit význam léků nové generace, si získávala jejich respekt a důvěru. A hodně se od nich také učila.

Bez celoživotního učení to nejde

Ve Wyethu i v dalších firmách, kde pak pracovala (Novartis, Biogen), se vzdělávala odborně i manažersky. V průběhu své pracovní dráhy se tak dostala například k novinkám v léčbě antibiotiky, transplantologii, vakcí-

byznys k inovacím ve zdravotnictví

nám i k tzv. biologické léčbě různých autoimunitních nemocí. „S každým novým lékem jsem se pořád učila mnoho nového. Stále jsem studovala, abych těm lékům a příslušným diagnózám rozuměla a dokázala vše sdílet s lékaři. Studium mě baví a patří k mému životu, neumím si bez toho život představit. Považuji za velké štěstí, že jsem mohla lékařům představovat ty největší novinky v léčbě. Vždycky jsem myslela na pacienty, kterým tyto dříve neexistující léky zlepšovaly kvalitu života. Pacientům s roztroušenou sklerózou, spinální muskulární atrofií, revmatoidní

artritidou, a dalšími vážnými nemocemi. Užila jsem si medicíny i vědy z různých oborů, práce mě naplňovala,“ říká Michaela.

Ke studiu v zaměstnání si přidala i studium MBA v Čelákovících zaměřené na zdravotnictví. „Vývoj jde rychle dopředu, mám-li pomoci prosazovat nové trendy ve zdravotnictví, vyžaduje to celoživotní učení,“ dodává.

Wyeth jí dal ještě něco navíc. „Byla to americká firma, v nich se hodně dbá na kontinuální rozvoj lidí. Procházela jsem různými kurzy, odbornými medicínskými, ale i zaměřenými na osobní rozvoj a leadership. Nauči-



la jsem se, co je marketing, market access, HTA a spoustu dalších věcí,“ říká.

Po fúzi Wyethu s Pfizerem si hledala novou práci. Nastoupila do Novartis, ale tam dlouho nepobyla. Firma Biogen hledala ředitelku české pobočky a Michaela konkurz vyhrála.

Za úspěchy je dobrý leadership

Tvrdí, že nikdy nechtěla řídit a vést lidi. Ale přišlo to přirozeně s tím, jak k ní přicházely nové výzvy. Jako ta v Biogenu, kdy si musela vybudovat svůj vlastní tým. Hledala lidi s odborností, osobností, na které se může spolehnout. „Pomohl mi kurz v Londýně, kde jsem poprvé od zkušených konzultantů slyšela, co to leadership je, jaký je správný profil leadera. Mluvíli jsme o aktivním naslouchání, upozadění svého ega, empatii, motivaci, zpětné vazbě, atd. Moc mě to oslovilo. Uvědomila jsem

si, jak důležité je dát lidem prostor, nebýt autoritativní, nevychovávat svoje kopie. Nechat je samostatně pracovat a hlavně pořádk s nimi komunikovat. To se mi vždycky vyplatilo,“ říká.

Je přesvědčená, že pro leadership je důležité umět pracovat se změnami a být flexibilní. Být odolná a mít respekt v jednání s lidmi. Na tým, který si v Biogenu vytvořila, je dodnes velmi hrdá, podle ní to byla výjimečná parta excelentních odborníků, všestranných osobností, kteří se navzájem respektovali a dokázali být společně v tak náročné oblasti a velké konkurenci velice úspěšní.

Když se ohlédně zpátky, přiznává, že netušila, co vše ji na pozici ředitelky čeká. „Postupně jsem zjišťovala, co všechno musím umět – z práva, financí, managementu, HR,... A jakou odpovědnost mám za výsledky firmy i za své lidi. Ale práce s lidmi mě začala moc bavit.“

Pohovory s retrívrem

Michaela říká, že všechno zvládá díky svému zázemí. Miluje svoje dvě děti, svoji rodinu, jejíž součástí jsou retrívři. Svého prvního retrívra si vodila v Biogenu do práce. Jeho přítomnost zlepšovala atmosféru v týmu. „Lidé vešli ke mně do kanceláře a nejprve se pozdravili



s pejskem. Zpříjemňovalo to atmosféru. Zklidňovalo to i kandidáty, kteří ke mně docházeli na pohovory. Někdy jsem dělala pohovor s kandidátem i venku během venčení psa. Mělo to zajímavý dopad. Lidé se uvolní a jsou přirozenější, než na židli v kanceláři,“ popisuje humornou historku z doby, kdy hledala do Biogenu nové lidi.

Z role ředitelky české pobočky Biogenu se po osmi letech posunula do pozice, kde měla na starost uvádění léku na vzácné onemocnění, spinální muskulární atrofii, v regionu střední a východní Evropy. Uvedla s týmem v Česku na trh první lék pro vzácné onemocnění. Posledních pět roků v Biogenu strávila v Globálním Corporate



Affairs týmu, kde měla na starosti kontakt s evropskými patientskými organizacemi. Říká se tomu patient engagement. „Naslouchali jsme zkušenostem a potřebám pacientů a snažili jsme se tyto poznatky využít při vývoji nových léků a tvorbě klinických studií. Je to nový trend podporovaný autoritami s cílem urychlit příchod nových účinných léků například pro dříve neléčitelné vzácné nemo-

ci.“ Dodává, že pro ni práce s multikulturním týmem kolegů v různých zemích byla nesmírně inspirativní a naučila se mnoho nového z oblasti nadnárodního managementu. Hodně cestovala, poznala, jak je důležité respektovat různé kultury a zvyky.

Jak zdravotní systém zlepšit

Práce ve farmacii jí dala vhled do reality fungování zdravotního systému, u nás i v zahraničí. Brzy pochopila, jak velkou roli v tom hrají finance. A jak malá část peněz byla zpočátku určena na inovativní léky. Usilovala o to, aby se účinná terapie dostávala ke všem pacientům, kteří je potřebovali. Přemýšlela, jak zajistit dostupnost inovativních léků obecně a jak změnit přístup k pacientům v našem systému zdravotnictví. Především, aby pacienti byli diagnostikováni včas a co nejdříve mohli podstoupit léčbu. A také aby se zlepšila spolupráce mezi lékařem a pacientem. „Roli leade- ra mimo jiné je kultivovat prostředí, v němž pracuje. V mém případě zdravotnictví. Mám v povaze situace řešit, ne o nich jen mluvit. Proto jsem vstoupila do Asociace inovativního farmaceutického průmyslu (AIFP). Můj tým v Biogenu

pracoval výborně a samostatně, tak jsem si to mohla dovolit,“ vysvětluje Michaela další důležitou součást své pracovní kariéry. Stala se místopředsedkyní AIFP a vedla pracovní skupinu pro inovace. „Spolu s kolegy jsme iniciovali spoustu vzdělávacích projektů s cílem zlepšit povědomí o nemocech a prevenci a zlepšit kvalitu života pacientů a jejich rodin. Snažili jsme se pomoci zefektivnit zdravotní systém. Iniciovali jsme analýzy a vysvětlovali za AIFP i politikům, že když se člověk nediagnostikuje a neléčí účinně včas, utíkají státní peníze v sociální sféře. Vysvětlovali jsme, že zdravotnictví a sociální sféra jsou spojené nádoby a že když se moderní léky k pacientům dostanou včas, lze ušetřit na obou stranách,“ říká.

Cesta k pacientům

Společně s kolegy si Michaela začala uvědomovat stále důležitější roli patientských organizací a zároveň potřebu, aby byly tyto organizace samostatnými partnery pro ostatní hráče ve zdravotnictví. Psal se rok 2011, když iniciovali v AIFP Akademii patientských organizací (APO). Cílem bylo pomoci patientským organizacím být profesionálními a nezávislými.

V kariéře Michaely se práce s pacienty postupně stala klíčovou aktivitou. Věří, že má velký smysl. Přesvědčila se o tom na podzim loňského roku, po odchodu z Biogenu, na konferenci v Bostonu.



Mluvílo se tam o koncepci Patient/People Centric Care. O partnerství pacientů, lékařů a manažerů nemocnic, o zlepšování péče o pacienty, ale také zdravotníky. O využívání leadershipu ve zdravotnictví. Pacient je středem péče. Jde o trend, který se rozšiřuje v USA a na západ od nás. Michaela Hrdličková ho nyní studuje a její ambicí je pomoci iniciovat tento trend péče v českém zdravotnictví.

To, co umí, předává dál

Manažerské zkušenosti Michaela Hrdličková sbírala ve firmách, kde se s genderovou diskriminací nese- tkala. „Na jakoukoliv pozici se mohl přihlásit muž i žena bez rozdílu. Rozhodovala kompetentnost, ne pohlaví,“ říká. Když se před několika lety začala věnovat mentoringu, protože chtěla ženám v Česku předávat své zkušenosti z mezinárodního byznysu, překvapilo ji, jaká je v Česku nerovnost ve

finančním oceňování za práci a možnostech pracovat ve vysokých vedoucích funkcích. O to víc ji to motivovalo k mentoringu žen. „Jsem viceprezidentkou organizace Business Professional Women ČR, mentorovala jsem několikrát na Equal Pay Day. Ráda mentoruji nejen ženy individuálně. Spolupráce s mentee mě velice obohacuje,“ říká. Kromě mentoringu se věnuje také koučování. V rámci EMCC – European Mentoring and Coaching Council splnila kritéria a získala akreditaci.

Další ze silných témat, v němž se angažuje, je age management. Spolupracuje se zakladatelkou age mana-

gementu u nás, Ilonou Šťorovou, vystupuje na akcích, které se age managementu věnují. Loni opustila korporaci a založila si vlastní podnikání. „Dělám to, co znám. Předávám dál, co jsem se v byznysu a zdravotnictví naučila. Angažuji se ve změnách našeho zdravotnictví, spolupracuji s lékaři, experty a pacienty. Připravuji se na pomoc zdravotnickým zařízením přeměnit je na prostředí, kde se pacienti a zaměstnanci cítí dobře. Mentoringem předávám svoje zkušenosti z byznysu manažerům a mladé začínající generaci. Propojuji kandidáty 55+ se zaměstnavateli a pomáhám ve fir-

mách implementovat age management strategii podle finského modelu. A užívám si života,“ usmívá se Michaela Hrdličková.

Koníčky pro relax a pro radost

Když jsem se jí na závěr ptala, jak vše stihá, odpověděla, že je to jen o organizaci času a priorit. A také o tom, co nedělat. Při tom všem, co zvládá, to dělá tak, aby vždy měla čas na rodinu a nemusela se vzdát svých koníčků. Největší hodnotou je rodina. Děti, manžel, rodiče a bratr. „Vztahy a jejich pěstování jsou pro mě nejdůležitější. I v práci. Mám spoustu dalších zájmů, které mi pomohly ne-

vyhořet. Denně cvičím jógu, čtu, poslouchám klasickou hudbu, jsem předsedkyně správní rady festivalu Music is... a miluji jazz. S retrívrem Teddym chodím na dlouhé procházky, na výcvik a psí tábory.“ Má ráda ruční práce. Nedávno se vypravila do gobelínky ve Valašském Meziříčí, aby se naučila tkát gobelín. Jeden si sama vyrobila. „Tkání je nádherná činnost, vyčistíte si hlavu a vytvoříte něco hezkého, z čeho máte radost. Navíc získáte pokoru před rukodělným uměním našich předků. Doporučuji všem manažerům a manažerkám“, uzavírá Michaela Hrdličková. /

ADVERTORIAL

Zdravá firemní kultura pomůže ustát i krize. Jak ji vybudovat?

Pandemie koronaviru, válka na Ukrajině, rekordní inflace. Tři velké krize posledních let, které se negativně podepsaly na zdraví zaměstnanců i pracovní atmosféře. A které ukázaly, že vše se dá zvládnout, pokud se firma může opřít o zdravou firemní kulturu.

Velké krize po sobě zanechaly spoušť nejen v podobě rozšíření závislostí, psychických poruch či zhoršení fyzické kondice, ale také v podobě zpretrhaných sociálních vazeb. Již tehdy začali hledat HR manažeři cesty, jak obnovit vnitrofiremní vztahy a posílit loajalitu v hybridním modelu práce.

„Už v té době jsme věřili, že řešením mohou být moderní technologie. Pro-

to jsme v rámci naší platformy Můj Up vyvinuli moduly, které přispívají k udržení motivovaných a angažovaných lidí a usnadňují komunikaci ve firmě,“ vysvětluje Stéphane Nicoletti, generální ředitel společnosti Up Česká republika, která se péčí zaměstnavatelů o zaměstnance věnuje téměř 30 let.

Jsou u vás lidé spokojeni?

Naprostým základem pro budování zdravé firemní kultury je samotné zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Mnozí zaměstnavatelé však stále nemají o situaci a problémech svých lidí informace.

„Naše moduly Měření spokojenosti a Anketa umožňují mít stálý přehled

a včas odhalit problém. Oba moduly doplňuje nástroj Zeptejte se zaměstnavatele, díky kterému se zaměstnanci mohou dotázat svých nadřízených prakticky na cokoli,“ popisuje Nicoletti.

Pochvala dokáže zázraky

Pracovat na firemní kultuře ale znamená zaměřit se i na relativní detaily. Zdánlivě prostá věc jako je pochvala, dokáže atmosféru na pracovišti výrazně ovlivnit.

„Přínos pochvaly nelze nahradit penězi. Pochvala má mnohem výraznější dopad na motivaci zaměstnanců a jejich angažovanost. Není divu, že modul Pochvala patří na naší platformě Můj Up k vůbec nejoblíbenějším,“ vysvětluje Nicoletti. /

Život s roboty a AI může rozšířit schopnost jednotlivců myslet

Dalibor Vavruška, vystudovaný matematik a MBA, působil dvacet pět let jako investiční analytik a stratég v předních světových finančních institucích. Vedl mezinárodní týmy zaměřené na investiční výzkum v oblasti telekomunikací a digitálních technologií. V poslední době se zabývá tématem umělé inteligence a robotů. Zaměřuje se na to, jak nové technologie mění společnost a lidskou civilizaci. O dopadech umělé inteligence a robotů na lidský život napsal knihu *Život v době robotů*, kterou vydává Grada. O tom byl jeho rozhovor pro HR forum.

Proč jste se rozhodl napsat knihu *Život v době robotů*?

V minulosti jsem se zaměřoval hlavně na odborné investorské publikace. Mé týmy celkem úspěšné předpovídaly tržní a technologické trendy už od 90. let, což nám přineslo mezinárodní ocenění. V době covidové pandemie jsem si začal čím dál víc uvědomovat, jak blízko jsme se kvůli technologiím dostali k epochálním společenským změnám. Rozhodl jsem se nad věcmi zamyslet

ještě hlouběji, a o některé názory se podělit nejen s investory, ale se všemi, koho toto téma zajímá. Zejména těmi, kdo nechtějí nadcházející změny jen pasivně přijímat. Našel jsem fantastický tým, editora Marka Milera, předního českého novináře, Jindřicha Janíčka, známého ilustrátora robotů, a skvělé odborníky z nakladatelství Grada. Všechno do sebe zapadlo a tak kniha vznikla.

Co nám do našich životů AI přináší? Co nám bere? Může nám vzít např. svobodu, naši kulturu, kreativitu?

Otázku bych si dovolil trochu poupravit. Můžeme se ptát co nám přináší každodenní východ slunce, protože ten nastává s jistotou. K AI bych se ale tak fatalisticky nestavěl. Je to technologie, kterou si tvoříme sami. Ptejme se, co chceme, aby nám AI přinesla? A jaká rizika nám kvůli ní hrozí. Já tvrdím, že AI se má stát zejména nástrojem, který rozšíří schopnost jednotlivců myslet. Stejně jako auto rozšířilo naši schopnost cestovat, AI přinese nové možnosti rychleji získávat informace a porozumět jim. Co by nám AI mohla

vzít? Když se k ní postavíme špatně, tak úplně všechno. Od civilizace až po samotný život. Naše kultura, a z ní vycházející chápání svobody, se kvůli AI už zásadně mění. A to vyvolává kulturní války, tedy spory o tom, zda takové změny povedou ke zlepšení našich životů nebo ke zkáze.

Jaká jsou úskalí života s AI? Co dělat, aby nás AI neovládla? Kam si v našem životě AI nepustit?

Dovolte mně nejdřív krátce zmínit tezi o dvou mozkových hemisférách popularizovanou předním britským filozofem Ianem McGilchristem. Levá hemisféra nahlíží na svět podobně jako robot. Pracuje podle zadání, například ulovit nějaké zvíře. Svět považuje za explicitní, měřitelný, předpověditelný. Ta pravá naopak žádné takové zadání nemá, pracuje s neúplnými informacemi, s implicitním významem věcí. Zároveň ale rozhoduje, čím se budeme zabývat - třeba nás intuice přiměje přerušit lov a uprchnout před blížícím se nepřítelem. Zatímco funkce levé hemisféry se dá emulovat pomocí AI, pravá funguje jen v našich hlavách.

Největším úskalím života s AI je proto nezdravé potlačování funkce pravé mozkové hemisféry přílišným omezováním našeho rozhodování ve prospěch datových modelů. Podle McGilchrfa jde o fundamentální problém moderní společnosti. Jediným spolehlivým způsobem, jak mu čelit, je AI nepustit tam, kde jako jednotlivci i společnost cítíme, že by být neměla. **AI nás totiž pohltní a ovládne přesně v okamžiku, kdy ji povýšíme na nenahraditelnou autoritu, tedy nad naše pocity a intuici.**

AI toho ví a umí víc než člověk. Jaký je hlavní rozdíl mezi člověkem a AI/robotem, co jako lidé máme a co AI nemá? Nespoléháme se příliš na technologie a inovace, neuniká nám právě to humánní, to jedinečné, co jako lidé na planetě Zemi máme? Váš názor.

Jak jsem již zmínil, hlavní rozdíl spočívá ve fungování našeho mozku. AI je dnes schopna zpracovávat více dat než mozek, navíc z různých částí světa a v reálném čase. Během pár minut nastuduje a shrne stovky knih v různých jazycích. Správně ale podotýkáte, že kdybychom se na AI spoléhali víc, než je zdrávo, něco zásadního nám unikne. Můžeme to nazvat lidstvem, přímým spojením s přírodou či spiritualitou. Teze o mozkových hemisférách této myšlenky dává racionálně uchopitelnější podobu.

Jaká je role člověka v procesu rozvoje AI a robotů? Platí to, co už před stoletím psal Karel Čapek v R.U.R, Továrně na absolutno a co vystihují jeho citáty, které ve své knize uvádíte, např.:

„Jednou z největších civilizačních pohrom je učený hlupák, Podobáme se pošetilci Pliniov mladšímu, který studoval styl řeckého řečníka, zatímco venku pohřbíval Vesuv patero měst“ ?

Čapek byl geniální vizionář. Citáty, které zmiňujete, lze chápat i jako narážku na katastrofické důsledky potlačení pravé mozkové hemisféry. Plinius mladší a jiní „učený hlupáci“ se zabývají výhradně věcmi, o kterých si myslí, že jim rozumí, a ze kterých jim plynou nějaké společenské výhody. Kvůli potlačení pravé hemisféry si ale už neuvědomují, že fatální rizika často přichází z úplně jiné strany. Rolí člověka je proto AI rozvíjet tak, aby roboti sloužili cílům lidí, ne aby jejich cíle určovali. Nesmí nám vnucovat, čím se

máme zabývat. Nesmí nezdravě potlačovat lidskou intuici. Čapek proto volal po společnosti, ve které lidé věří především jeden druhému.

V knize píšete o přeměně z Homo Sapiens na Homo Roboticus vlivem rozvoje AI – co to konkrétně znamená, jak popsat Homo Roboticus?

Dovolím si to upřesnit. Kniha nemluví o přeměně člověka na Homo Roboticus, ale naopak o zachování současného lidského druhu. Sapiens Roboticus je Homo Sapiens, jsme to my a naši potomci, kteří podřídí roboty své svobodné vůli. Nejde tak o kyborga, někdy nazývaného Homo Deus. Kniha nevidí budoucnost v masovém umělém přetváření lidské DNA, těla, myšlení nebo způsobu rozmnožování. Takové zásahy by byly extrémně riskantní, protože nelze rozumně předvídat jejich dlouhodobé evoluční dopady. Inteligence a složitost společnosti navíc často nejsou tím nejdůležitějším pro přežití druhů. Kdyby

KRÁTCE O KNIZE

Čelíme jednomu z největších dilemat v historii – jak využít potenciál umělé inteligence a přitom zajistit, že člověk zůstane člověkem. AI sice mnoho věcí zvládne lépe než my, časem si ale začne žádat naši neomezenou důvěru. Máme se nyní zcela svěřit AI založené na „objektivní racionalitě“ – a dopustit tak, aby byla naše civilizace zásadně přetvořena? Autor v knize představuje trochu odlišnou vizi, kterou nazývá AI pro lidi – AI 4P. Hnací silou pokroku není vždy revoluční sociální změna – ta ostatně podle bratří Čapků plodí násilí – ale často jsou to změny postupné, způsobené novými technologiemi ve službách jednotlivců. Mozek, včetně rozumu, emocí, ideálů i intuice, zůstane nenahraditelnou autoritou chránící naše evoluční zájmy. Vydává Grada. Kniha je doplněna ilustracemi Jindřicha Janíčka.



byly, jak pak vysvětlit, že medúza žije na Zemi už půl miliardy let, a úspěšně přežívá vzestupy a pády mnohem složitějších druhů a lidských civilizací.

Může AI zasahovat do přirozené evoluce vývoje lidstva? Na co si přitom máme dát pozor?

Do přirozené evoluce zasahuje prakticky každá technologie. Od dob průmyslové revoluce se technologická změna stále urychluje, takže přirozené evoluční mechanismy jsou čím dál méně schopny korigovat případné chyby. Stali jsme se tak závislí například na fosilních palivech, na plastech či antibiotikách. Později nám došlo, že takové závislosti přinášejí také zásadní problémy. Na co si dát dnes pozor? Například na to, abychom se díky podobné horlivosti nestali nezdravě závislí na AI. Abychom podobně jako u ropy neobtěžovali udržitelnost na oltář krátkodobé efektivity. Potřeba je totiž obojí. Udržitelnost navíc nelze získat jen růstem efektivity pomocí nových technologií. Krátkodobá efektivita a dlouhodobá udržitelnost mohou být do jisté míry v protikladu.

Jak postupovat, aby AI byla dobrým sluhou, a ne zlým pánem?

AI systémy by měly být chápány především jako poradní nástroje, případně mechanismy pro ovládání strojů. Musí podléhat svobodné vůli jednotlivců, případně vůli komunit, založené na

KRÁTCE O AUTOROVÍ

Vystudovaný matematik a MBA Dalibor Vavruška dvacet pět let působil jako investiční analytik a stratég v předních světových finančních institucích včetně Citigroup, ING a Credit Suisse. Vedl mezinárodní týmy zaměřené na investiční výzkum v oblasti telekomunikací a digitálních technologií. Je držitelem mnoha prestižních mezinárodních ocenění za svou investičně analytickou a poradenskou činnost, například od časopisu Institutional Investor nebo agentury Thomson Reuters. Jako analytik stál u řady veřejných nabídek akcií zejména telekomunikačních společností v Evropě, Asii a Africe. Podílel se také na tvorbě komerčních strategií a evropské legislativy v oblasti telekomunikací, digitálních trhů a umělé inteligence. V poslední době se zabývá poradenskou a výzkumnou činností, například v oblastech digitálních strategií, umělé inteligence, datové regulace a suverenity. Spolupracuje s oxfordským think tankem Regulatory Policy Institute. Byl jedním z průkopníků myšlenky oddělení telekomunikační infrastruktury, kterou mezi prvními na světě realizoval operátor O2 v České republice. Později byla tato myšlenka s jeho pomocí zapracována i do evropské legislativy a praxe.



jejich sdílených hodnotách. AI nesmíme stavět na roveň lidí nebo dokonce ještě výše. Nesmíme v ní hledat spásu či zdroj jediné možné pravdy. Dokud nám jde o přežití a evoluci lidského druhu, zdravé fungování mozku nezávisle na AI zůstává klíčovou konstantou.

Hodně a velmi často se mluví o tom, že AI a roboti vezmou lidem práci a že to může ovlivnit sociální napětí ve společnosti. Máme se soužít s AI a roboty bát? Nebo to nějak využít k zlepšení našich životů a společnosti? Jak tu rovnováhu mezi

negativním (konzervativním) a pozitivním (liberálním) přístupem nastavit?

Problémem konzervativního přístupu je, že nemá robustní řešení pro rozvoj AI a dalších technologií. V dobách, kdy tradiční hodnoty vznikaly, se nic takového neřešilo. Naopak progresivismus volá po revolučních změnách. Ty ale ne vždy fungují a podle bratří Čapků navíc plodí násilí. Žádný jednoduchý recept tak není. Nezbývá nám tak, než zkoušet různé přístupy metodou pokusů a omylů. Hledat rovnováhu tak, jak to dělá příroda.

Zda bychom se měli bát, že nás roboti připraví o práci? Záleží, jak si zorganizujeme společnost. Pokud kontrolu nad roboty svěříme malé skupině lidí, a těm půjde o snížení závislosti ekonomiky na lidské práci, tak by k tomu patrně došlo. Naopak, když si nad roboty ponecháme kolektivní kontrolu, třeba tím, že klíčové systémy a data budou veřejnými statky nebo něčím podobným, a zároveň budeme kolektivně uznávat kulturu založenou na hodnotě lidské práce, situace se může vyvinout jinak.

Roboti se mohou objevit všude. Může AI a roboti manipulovat s naším vědomím i prostřednictvím sociálních sítí? Jde tomu nějak zabránit?

AI naším vědomím pomocí sociálních sítí již manipuluje. Debata o dezinformacích nevznikla náhodně. Je to

hlavně reakce na schopnost sociálních sítí manipulovat dosah příspěvků. Prakticky žádný kulturní, společenský a hodnotový systém neodolá centrálně manipulovanému šíření narativů, které útočí na jeho podstatu. Jenže pro nás je důležitou hodnotou i svoboda slova, a to včetně práva kritizovat systém. Jak z toho ven? V souladu s Čapkovou myšlenkou řešení musí vyjít z mezilidské důvěry. Té by se měli těšit například novináři a jiní veřejní činitelé. Zejména ti, kteří si ji zaslouží konzistencí svých postojů, svou otevřeností, ochotou respektovat své oponenty, a konstruktivně s nimi debatovat. Jinými slovy řešení musí vyjít od lidí, ne od robotů.

Ve své knize píšete, že lidský mozek je to nejunikátnější, co lidská civilizace má, a že zůstane hlavní nezávislou inteligentní jednotkou nejvyspělejší civilizace na Zemi. Na

druhé straně připouštíte, že za určitých okolností může dojít ke střetu lidí s roboty. Jak tedy postupovat, aby lidský mozek toto nedopustil? Jaké principy bychom měli dodržovat?

Jsem přesvědčen o tom, že lidský mozek zůstane hlavní jednotkou, která ochrání náš evoluční zájem. Roboti mu pomohou, stejně jako nám již pomáhají různé jiné nástroje. Celkovou evoluční roli mozku však nenahradí. Ke střetům lidí s roboty již dochází a to bude pokračovat, i když pravděpodobně v méně grandiózním stylu než v Čapkově hře R.U.R. AI nám škodí například softwarovými chybami či kyberútoky. Roboti nás mnohou ideologicky manipulovat kvůli „svým zájmům“, respektive zájmům jejich tvůrců, anebo jsou přímo vyvíjeni jako zbraně. Kdybychom nad takovými AI zbraněmi ztratili kontrolu, situace by mohla dopadnout vskutku apokalypticky.

Střetu s roboty zabrání me kombinací třech kroků: globální kontrolou nad nejvýkonnější AI, podobně jako je to dnes u jaderných zbraní, státní kontrolou nad rizikovými AI systémy, a omezením přílišné závislosti a nezdavé důvěry lidí v AI. K tomu pomůže zklidnění vztahů mezi lidmi.

V knize zmiňujete pojem AI for People- AI 4P – můžete vysvětlit, o co jde a proč je důležité tento termín v praxi využívat? Neboli k čemu je to dobré?

Jsem přesvědčen že AI nelze úspěšně regulovat bez společenské a kulturní shody nad principy, jak k ní budeme jako jednotlivci a společnost přistupovat. AI 4P je souborem takových principů. Obsahuje například požadavek ochránit zdravé fungování lidského mozku, ale také zachovat pilíře, na kterých stojí naše civilizace - včetně dominance lidí, jejich svobodné vůle, a individuální-

ho rozhodování, čemu kdo věří, důvěřuje, a podobně. Byl bych rád, kdyby se AI 4P stalo synonymem pro AI, jejímž cílem je chránit lidský druh, ne jej zásadně přetvářet.

Jak důležité je a bude v době s roboty celoživotní vzdělávání?

Důležitost celoživotního vzdělávání poroste. Ať už se AI rozvine jakýmkoli způsobem, je pravděpodobné, že období poměrně rychlých změn bude pokračovat. S ním porostou i nároky na nové znalosti, schopnosti a přístupy k řešení problémů. O jaké schopnosti konkrétně půjde, je těžké říct - nevíme, kam přesně nás AI a následné společenské změny zavedou. **Co však lze říct téměř s jistotou je, že ve střednědobém horizontu poroste význam schopnosti samostatně myslet, jak kriticky tak i intuitivně. Včetně schopnosti co nejefektivněji využít AI k vlastnímu myšlení. /**

INZERCE

Vystřelte svou firemní kulturu do vyšších sfér

S balíčkem Verso je to hračka

Kolegialita

-  Pochvaly
-  Narozeniny
-  Bazar

Zpětná vazba

-  Zeptejte se zaměstnavatele
-  Měření spokojenosti
-  Ankety

Informovanost

-  Novinky ve firmě
-  Profily zaměstnanců
-  Vyhledej kolegu

Jedině
v aplikaci
Můj Up



Co aktivní zálohy naučí?

Bránit se, přežít a najít přátele napříč sociálními „bublinami“

TEXT: ALENA KAZDOVÁ

FOTO: KAPITÁNKA JANA SAMCOVÁ,
VOJENSKÝ ÚTVAR 4312, STRAKONICE

Po napadení Ukrajiny Ruskem se mnohem více a vážněji zamýšlíme nad obranou vlasti. Uvědomujeme si, že vojenská služba a investice do armády jsou životně důležité pro každého občana. Roste také motivace lidí naučit se bránit. Povinná branná povinnost sice byla před lety zrušena, ale kdo se chce na obraně země podílet, může vstoupit do aktivních záloh.

Povinná vojna aneb jak to začalo

Mezi členy aktivních záloh patří také advokát Richard Otevřel, který se profesně specializuje na informační technologie, na compliance v oblasti GDPR s navazující tematikou kyberbezpečnosti a širším zpracováním nejen osobních dat. „V rodině jsme vždycky měli vojáky. Táta i děda z máminy strany byli v armádě, kde si plnili sen být poblíž letectva. Letadla milovali, a i když nebyli letci, věnovali se v armádě technickým profesím, které s letectvím souvisely. Pro mě od dětství byla práce v armádě profese jako každá jiná a hlavně velmi zajímavá. Když jsem měl nastoupit povinnou vojenskou službu, nijak jsem to neřešil a těsně před zrušením branné povinnosti jsem ji absolvoval v rámci kurzu velitelů v záloze. V naší četě byli inženýři a právníci. Zatímco inženýři procházeli výcvikem obsluhy těžké techniky, my, právníci, jsme se zaměřova-

li na to, čím může být právník nejúčinnější v armádě – de facto jako poradce velitele jednotky se znalostí armádních předpisů, ženevských konvencí apod. Pak nás umístili na různá místa po celé republice. Jako průzkumák jsem strávil 9 měsíců na štábu praporu v Kroměříži,“ vzpomíná Richard Otevřel na povinnou vojnu.

Chránit rodinu i vlast

Po zrušení branné povinnosti se stal podporovatelem profesionální armády. Dodává ale, že v době, kdy profesionální armáda vznikala, se do ní lidé moc nehrnuli, většinou se domnívali, že válka už nebude, a službu v armádě buď sami zlehčovali, anebo v ní neviděli respektovanou profesi, na kterou může být člověk doma, mezi sousedy či kamarády, pyšný – anebo samozřejmě volili pragmatičtější budoucnost, protože soukromý sektor nabízel ekonomicky výhodnější podmínky. Vzhledem k vojenské tradici v rodině Richarda lákala možnost působit v aktivních zálohách. „Myšlenka a rozhodnutí mít





v relativně malé České republice aktivní zálohy byla důležitá a správná. Aktivní zálohy představovaly formu, jak mít levněji vycvičené vojáky aspoň v zálohách. A spousta členů aktivních záloh to tak vzala. Využila šanci, že když se nemůžou profilovat v armádě, tak to mohou udělat v aktivních zálohách,” vysvětluje Richard Otevřel.

Když aktivní zálohy v roce 2004 vznikly, chtěl do nich společně se svými kolegy ze základní vojenské služby vstoupit. „Ale mnozí už měli nastartované své kariéry, rodiny, životy a nesdíleli mé nadšení. Takže jsem to odložil. Nadlouho,” říká Richard. Rozhodujícím motivem pro to, aby do aktivních záloh nakonec vstoupil, bylo zintenzivnění ruské agrese vůči Ukrajině. „Říkal jsem si, že je potřeba něco dělat, a když se podíváte, jak početně vypadají stavy v armádě, bylo mi jasné, že zálohy jsou důležité. Trochu to bylo i mé sobecké rozhodnutí, že pokud se tady něco sta-

”

Díky vojenským cvičením navazuji přátelství s lidmi, které bych nikdy nepotkal, a mám možnost je blíž poznat a pochopit, jak se žije i jinde než v Praze.

ne, tak bych rád uměl zacházet se zbraní, měl základní dovednosti, jak se bránit a ochránit nejen sebe, ale i rodinu a své děti,” říká Richard.

Dovednosti z vojny se hodí v běžném životě

Podle Richarda dovednosti získané v armádě pomáhají v běžném životě zvládat krizové a nečekané situace a rozvíjí v člověku všestrannost. „Mí kolegové stejně jako já, vedeme své děti turistikou, sportem, skautingem k tomu, aby si uměly v nelehkých situacích poradit. A pokud mají v otcí vzor, protože jezdí na cvičení aktivních záloh, je to pro ně inspirace. Když přijedu ze cvičení, vždy se mí synové zajímají, co jsme tam dělali, co jsem se naučil, zažil, a chtějí, abych to sdílel a také abych je něco z toho naučil, třeba záchranu tonoucího člověka, poskytnutí první pomoci, přežití noci v divočině apod.,” říká Richard.

To, že někdo dokáže v těžkých situacích přežít a ještě chránit druhé, je pro Richarda vyjádřením vlastenectví, obrany vlasti, obrany své rodiny před nepřítelem. „Můj důvod, proč jsem se do záloh zapojil, je vlastenectví, ale nejen české. Cítím se být součástí evropských národů, které vyznávají podobné hodnoty, které si chtějí demokraticky vládnout. Nechci, aby tady došlo k nějaké změně a nastolení podivných režimů,“ komentuje Richard.

Jak do aktivních záloh vstoupit

Zájemce o vstup do aktivních záloh, se přihlásí a registruje v náborovém středisku Armády ČR. Projde zdravotní prohlídkou a pak absolvuje základní 4-týdenní výcvik ve Vyškově. Richard už měl za sebou základní

vojenskou službu, takže na výcvik nemusel, pouze absolvoval zdravotní prohlídku v ÚVN v Praze. „Pokud chcete k řidičům nebo výsadkářům, musíte absolvovat i psychotesty,“ podotýká Richard.

Je věcí každého záložáka, aby si vybral, kde chce působit. „Mně náborárka doporučila rotu bojové podpory protiletadlového raketového pluku ve Strakonici,“ říká Richard. Dal na její radu a je spokojený. Funguje tam parta lidí, kteří si rozumí a stali se v průběhu cvičení stmelným týmem. V kolektivu jsou lidé různých profesí i věku – právníci, absolventi humanitních oborů, studenti vysokých škol, lidé z městské policie, obchodníci, projektáři, lesák... Většinou muži, ale mají mezi sebou i ženy, ať už studentky vysokých škol,

chemičky anebo referentku z obecního úřadu, v rámci jednotky působící na stejných pozicích jako ostatní chlapi. „To, že se v zálohách setkáváte

Co je aktivní záloha

Aktivní zálohu (AZ) tvoří vojáci zařazení do aktivní zálohy ozbrojených sil na základě dobrovolného převzetí výkonu branné povinnosti dle zákona č. 585/2004 Sb., o branné povinnosti a jejím zajišťování (branný zákon), ve znění pozdějších předpisů. Podle zákona je aktivní záloha předurčena k doplňování ozbrojených sil ČR a jedná se o nejlépe připravenou část zálohy ozbrojených sil ČR. Je to jediná použitelná síla (záloha) v míru před vyhlášením stavu ohrožení státu a válečného stavu. Její členové v případě ohrožení jsou připraveni rozšířit řady profesionální armády. V době míru mohou být vojáci v AZ nasazeni k záchranným pracím, k plnění úkolů Policie ČR, ke střežení objektů důležitých pro obranu státu, anebo do operací na území ČR nebo v zahraničí. Voják v AZ se pro tyto účely připravuje formou vojenských cvičení. Pokud se jedná již o samotné plnění úkolů ozbrojených sil, jedná se o další formu činné služby – operační nasazení.

V současné době slouží v aktivní záloze přes 4000 lidí, mužů i žen. Členem aktivních záloh se může stát občan ve věku 18–60 let.



s lidmi z různých profesních a sociálních vrstev a regionů a trávíte s nimi 24 hodin denně, vás obohacuje. Zjistíte, jak se v té které „bublině“ či kraji žije, jinak byste o tom neměli ponětí. Protože už od základní školy, pak střední a nakonec na vysoké se vám možnost intenzivně se setkávat s lidmi z různých prostředí postupně zužuje, vlastně pak už i v práci potkáváte pořád lidi z téže sociální a profesní vrstvy. Díky vojenským cvičením navazují přátelství s lidmi, které bych nikdy nepotkal, a mám možnost je blíže poznat a pochopit, jak se žije i jinde než v Praze. Získal jsem tak spoustu nových přátel,“ popisuje další přidanou hodnotu aktivních záloh Richard Otevřel.

Několik vojenských cvičení za rok

O plánovaných vojenských cvičeních nebo plánované službě v operačním nasazení vojáka/vojákyne v aktivní záloze informuje zaměstnance i zaměstnavatele Krajské vojenské velitelství (KVV), na konkrétní cvičení pak již rozesílá povolávací rozkazy. V průběhu roku se uskuteční několik cvičení, přičemž ty nejdelší trvají obvykle dva týdny. „Principem aktivních záloh je dobrovolnost. Pokud se z důvodů pracovních, rodinných



nebo zdravotních nemůžete cvičení v daném termínu zúčastnit, můžete se z něj omluvit. Je ale jasné, že pokud se opravdu chcete něco naučit, musíte tomu věnovat adekvátní čas – teoreticky se tak armádě lze věnovat až 12 týdnů v roce. Řečí zákona by záložák měl na vojenských cvičeních strávit alespoň 14 dnů, optimální jsou ale minimálně tři týdny – takto s tím počítá i systém finanční motivace,“ vysvětluje Richard, kterému nyní běží dvouletá smlouva. Tu popisuje zprvu každý nováček, pak se smlouva může prodloužit na dalších

až pět let.

„Zatím jsem byl na třech cvičeních, která vždy probíhala ve vojenském výcvikovém prostoru. Program cvičení je pestrý, zahrnuje řadu disciplín a aktivit – kromě obligátního výcviku zacházení s osobní zbraní je to širší okruh činností směřujících k obraně zájmového objektu či území a s tím spojených aktivit – jak se zorientovat v prostoru, rozumět rozkazům anebo si naopak přivolat pomoc, co nejefektivněji se “vysekat” z ohrožení,“ shrnuje Richard.

Efektivita získává v armádě zajímavé podoby – a to nemyslí Richard nijak škodolibě: „Zatímco v mé profesi advokáta je efektivita nakonec vždy vyjádřena nebo převedena na čas a peníze, kterými pochopitelně nikdo nechce plýtvat, a dosahují toho díky zkušenostem anebo originálními nápady, tak při plnění vojenského úkolu vnímáte bezprostřednější ekvivalenty času nebo peněz – vlastní nebo kamarádovu únavu či dokonce zranění, zásoby vody či munice. Nakonec jsou to ale tytéž metody řešení – zkušenosti v týmu či neotřelý nápad k řešení nové situace vedou k úspoře času, vyhnutí se neopodstatněnému riziku ušetří munici a životy a tím i ty peníze. Při nástupu do aktivních záloh mě zaujala čísi myšlenka, že si na cvičení chodí odpočinout od



své manažerské role v civilním životě, vyčistit si hlavu. Já jsem zjistil, že hlavu máte pořád tu samou a není důvod ji nepoužívat stejně – dělá z vás to, co jste, a ani v armádě nechcete být někým jiným, protože rozhodně nejsme žádní žoldáci, co se po návratu z mise chovají jako vyměnění a žijí své spořádané životy. My jsme pořád ti kolegové z práce, kamarádi, tátové a mámy, co se jen rozhodli v tuto chvíli aktivněji než ostatní připravovat na obranu své země. Možná si odpočinu od pročítání paragrafů, ale jinak vlastně jen přidávám další dílek všestrannosti do mé advokátní praxe. Ovšem na jednání s klientem či protistranou si střelnou zbraň opravdu neberu,“ dodává se smíchem Richard.

Vojenské plavání a zbraně

Richard současně oceňuje velitele jednotky, který je odpovědný za plánování výcviku tak, aby dobrovolní vojáci uměli jak to, co po nich armáda požaduje, tak aby tyto dovednosti získali pokud možno zábavnou formou. Do programu tak zařazuje např. i vojenské plavání, kdy vojáci trénují záchranu tonoucího nebo člověka, který se propadl na ledu do vody. „V takovém případě se musíte pohotově a rychle, současně ale ne bezhlavě, rozhodnout a překonat vlastní strach, třeba když v maskách a v kanadách skáчете do ledové

vody, abyste zachránil tonoucího,“ popisuje Richard. Díky teoretické přípravě také ví, co dělat, až z ledové vody vyleze. Musí si poradit s případnou hypotermií, dost dobře možná nejen u zachráněného, ale i s vlastní.

Z aktivit, které na cvičení zažívá, je podle něj pro běžný život velmi užitečný způsob přežití v divočině, když několik dní a nocí operujete na území nepřítele, musíte se skrývat nebo hledat vodu, abyste zahnali žízeň. Cvičení simuluje situace, které nastávají během války. „Dennodenně vidíme ve zprávách, jak rychle může naše civilizace a její pohodlí zmizet a ze smartphonu vám jídlo

a teplo nevypadne,“ uvažuje Richard.

Během celého cvičení mají vojáci u sebe zbraně, aby simulace každé aktivity byla co nejpřesnější. „Zbraň nafasujeme první den, krátkou i dlouhou. Jakmile zbraň dostanete, nesete za ni odpovědnost. Tak jako advokát nesmím ztratit svůj laptop, tady nesmím pustit z dohledu svou zbraň,“ doplňuje Richard. Záložáky na cvičeních školí zkušení instruktoři, kteří třeba prošli misí v Afganistánu. „Jsou to zkušení profesionálové. Předávají nám své znalosti a zkušenosti, které nabyli v situacích, které nikdo nechceme zažít, ale je evidentní, že se s tak-



Finanční ohodnocení AZ

Odměna vojákovi v aktivní záloze

Za službu v aktivní záloze přísluší vojákovi/vojáky-ni peněžní náležitosti, mezi jinými zejména služné (v závislosti na hodnotě a počtu odsloužených dní na cvičeních), náborový a stabilizační příspěvek a také odměna. Podle § 26 zákona č. 45/2016 Sb. náleží vojákovi v aktivní záloze, který konal v kalendářním roce vojenskou činnou službu v celkovém rozsahu alespoň 14 dnů nebo službu v operačním nasazení, odměna ve výši 18 000 Kč ročně. Odměna se při výsledku služebního hodnocení velmi dobrý navyšuje o 6 000 Kč a při výsledku výtečný o 9 000 Kč.

Finanční podpora pro zaměstnavatele (OSVČ) vojáka v AZ

Podle § 36 zákona č. 45/2016 Sb., o službě vojáků v záloze, ve znění pozdějších předpisů, náleží zaměstnavateli, který není organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací podle zákona upravujícího rozpočtová pravidla státního rozpočtu, jehož zaměstnanec je zařazený do AZ a nekonal práci pro překážku v práci z důvodu obecném zájmu – povolání k výkonu plánovaného vojenského cvičení nebo plánované služby v operačním nasazení, vzniká právo na poskytnutí finanční podpory ve výši dvou třetin průměrné hrubé měsíční nominální mzdy v národním hospodářství naposledy zveřejněné Českým statistickým úřadem přede dnem nástupu vojenské činné služby (dále jen „průměrná mzda“). V případě neplánovaného (nebo pozdě oznámeného) vojenského cvičení nebo neplánované služby v operačním nasazení, má za tuto dobu nárok na finanční podporu ve výši průměrné mzdy.

Osoba samostatně výdělečně činná (OSVČ) má při povolání k výkonu vojenského cvičení nebo služby v operačním nasazení právo na finanční podporu za obdobných podmínek. Podpora tedy bude závislá na počtu dnů, ve kterých výkon vojenské činné služby a následující den po jejím ukončení zasáhl do obvyklé podnikatelské činnosti vojáka v záloze – OSVČ. Nekonal-li voják v AZ, který je OSVČ, vojenské cvičení nebo službu v operačním nasazení celý kalendářní měsíc, bude mu tedy náležet poměrná část finanční podpory za dny, ve kterých mu trvala překážka v činnosti.

Podpora zaměstnavateli vojáka v AZ náleží i za výkon dobrovolného vojenského cvičení.

vou v dnešním světě bohužel setkat můžeme. Věříme jim, poznají, když něco kazíme, a učí nás, jak to dělat lépe,” říká Richard.

Co na to rodina

Rodina je podle Richarda na jeho působení v aktivních zálohách pyšná. „I to je důvod, proč jsem do záloh šel. Manželka a dva synové chápou, že bezpečnost je důležitá. Bývají několikrát za rok sami, není to vždy lehké, jsem jim vděčný, že mi to umožňují,” říká Richard.

Doporučil by aktivní zálohy mladým lidem? „Ano. V prvé řadě těm, co začínají kariéru, armáda má navíc zajímavé motivační nástroje, jak přilákat ještě studenty vysokých škol. Hůř se to rozhoduje třeba v 35 letech, kdy už máte rozjetou kariéru, rodinu, svůj zavedený životní styl. Přiznám se, že poprvé na cvičení jsem zažil šok podobný tomu jako kdysi na povinné vojně. Opustíte komfortní zónu a nemůžete dělat 80 % toho, na co jste zvyklí. A musíte poslouchat! Třeba postavit tábor, zařídit kuchyň, umístit stan, toalety, sehnat dřevo, vydat se v noci na území nepřítel, držet hlídku atd. Přizpůsobit se rozmarům počasí. Když neuděláte, co se po vás chce, tak si to všichni budou pamatovat. Když to společně s ostatními uděláte, těží z toho všichni,” tvrdí Richard.

Zaměstnavatel a zaměstnanec v aktivní záloze

Zaměstnavatel i jeho zaměstnanec jsou předem vyrozuměni o termínu vojenského cvičení. Zaměstnanec, který jde na cvičení, je z hlediska zaměstnavatele na překážce. „Jako advokát mám samozřejmě větší volnost v tom, jak si organizuji svůj pracovní čas a kdy mohu věnovat své úsilí armádě – v případě zaměstnanců a zejména při zohlednění dobrovolnosti aktivních záloh je ale důležité, aby existovala rozumná dohoda mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ve kterém období roku či s kolika cvičeními je možné počítat, aniž by to výrazně komplikovalo např. obchodní fungování firmy,” podotýká Richard.

Zaměstnavateli vzniká právo na poskytnutí finanční podpory ze strany státu ve výši dvou třetin průměrné hrubé měsíční nominální mzdy v národním hospodářství naposledy zveřejněné Českým statistickým úřadem přede dnem nástupu vojenské činné služby. Je také možné požádat náčelníka Generálního štábu Armády ČR o udělení ocenění zaměstnavateli, že podporuje aktivní zálohy a obranu vlasti – toto ocenění pak může publikovat na svém webu a používat marketingově v rámci aktivit CSR. /

Houstone, máme tu problém!

TEXT MUŽ S PYTLÍKEM NA HLAVĚ,
MLUVČÍ SELFISH KIWI



Nastal čas, abych se konečně vyjádřil k tématu diverzity a inkluze a s něčím se vám svěřil. Je to zhruba tak 15 let, co jsem poprvé ve firemním žargonu zaznamenal šikanu slova „problém“. V koučování, v marketingu, při komunikaci s klientem je to prakticky nevhodné slovo. Prý to implikuje negativní myšlenky o situaci, navozuje chmurné emoce, a když to shrnu, tohle slovo přece nepatří do slovníku vítězů. Každá nečekaná změna se náhle stala příležitostí, hloupá chyba cennou zkušeností, slabé stránky rozvojovými. Dokonce každý „kartáč“ od šéfa je nyní zpětnou vazbou a z blbce se stal náročný komunikační partner. Proč? Nazveme-li problém výzvou, máme prý napůl vyhráno, protože výzva zní lépe a přímo vybízí, aby se ji někdo chopil.

Myšlenka je to v podstatě dobrá. Stejnou měl Velký Bratr v kul-

tovním románu 1984 a nazývala se Newspeak. Cílem Newspeaku (nové oficiální řeči, vycházející z angličtiny), bylo zúžit slovní zásobu členů strany natolik, aby v budoucnu nebylo možné být ani jen přemýšlet proti zájmům strany. Zkrátka, pokud nemůžete myšlenku vyjádřit, přestane vás napadat a budete spokojenější. Chytré že? I na Winstona to nakonec fungovalo. Firemní Newspeak tak trochu dělá to samé. Diskriminuje slova s negativní konotací, aby současní Winstonové viděli svět pozitivněji a jejich přístup k práci byl angažovanější...

Pokud to myslíme s diverzitou a inkluzí vážně, přestaňme šikanovat slova jen kvůli jinému zabarvení emocí! Problém přece není to samé, co výzva. Výzvou se stane, až ho budu chtít řešit. Ale taky nemusím, protože to možná vůbec problém nebyl, byla to jen hovadina (v newspeaku:

nedorozumění). Změna vůbec nemusí být příležitost. Může to být prostě jen nepovedená věc, což je nepopíratelně jistý druh zkušenosti, ale vůbec nemusí být cenná – zvláště pokud jich bylo v poslední době třeba dvacet a všichni jsou už docela totálně otrávení (v newspeaku nemotivovaní). No, a ten blbec, co pravidelně řve na poradě, zřejmě není ve skutečnosti blbec (jen asi řeší příliš mnoho výzev), ale přiznejte si, že když ho nazvete náročným komunikačním partnerem, příliš se vám neuleví.

Takže pokud se jednoho dne nechcete radovat u sledování fotbalu z gólu soupeře s tím, že je to pro hráče cenná zkušenost a výborná příležitost k vyrovnání, řekněte hlasitě ano inkluzi slova problém a vezměte ho s sebou na poradě stejně odvážně, jako s ním chodíte k doktorovi. /

INZERCE



DATACENTRUM
systems & consulting, a. s.

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

Outsourcing mzdové agendy

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

DATACENTRUM systems & consulting, a.s.

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

www.datacentrum.cz

hr forum

by People Management Forum



STAŇTE SE ČLENEM PMF

Výhody

KONFERENCE

Vzdělávání

PODCASTY

ČASOPIS
HR FORUM

Sdílení

HR Inspirace

Exchange
meetingy

Nové slevy od partnerů

tabidoo



**COACHING
PROSPERITY**

ENEF

*** verdikto.cz**



Individual
quality
Increase s.r.o.

CC
Group



www.hrforum.cz



Namixujte si pestré benefits!

Nabídněte svým zaměstnancům jeden z nejoceňovanějších způsobů odměňování

Benefits Pluxee

- uplatníte na **více než 15 000 místech** po Česku
- můžete vyplácet **pravidelně i mimořádně**
- v **libovolné výši** (do limitu 21 983 Kč na zaměstnance navíc s daňovým zvýhodněním)
- oceníte i díky moderním způsobům využívání – třeba **možnosti platit kartou nebo online**
- **zvýší spokojenost** a sníží fluktuaci zaměstnanců

Jaké jsou nejoblíbenější možnosti využití benefitů?

- **Zdraví, relax i sport** – pohyb, odpočinek, ale také masáže, nákup zdravotních pomůcek, masáže a brýle nebo čochy
- **Kultura a vzdělávání** – pro milovníky umění, historie, hudby i na nákup vstupenek do ZOO nebo knih
- **Cestování a dobrodružství** – nevšední zážitky a dovolené v tuzemsku i zahraničí



**Získejte
nezávaznou
nabídku
pro vaši firmu**