

hr forum

VYDAVATEL



People
Management
Forum

2•2024

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

Hledání práce je peklo?

Stereotypy v náboru

Příběh

Z bývalé Jednoty až do sídla NATO

Firemní kultura

Tahákem je silný brand

Výzva pro HR

AI a práce s daty

Mindfulness

Cesta k „lehkosti bytí“

7

TRENDŮ V NÁBORU
TOP MANAŽERŮ

ERIKA VORLOVÁ

Hledám lidi,
od kterých se mohu
učit

HREA 2024

SOUTĚŽ O NEJLEPŠÍ HR PROJEKT

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

Své projekty můžete přihlásit do 30.6.2024

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

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

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

Pod záštitou



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

Trh práce prochází v roce 2024 velkými změnami. Odeznívají sice dopady pandemie, ale do hry vstupují nové trendy, které zásadně proměňují vztahy zaměstnavatelů a zaměstnanců a kterým je potřeba se na obou stranách přizpůsobit. Vstupujeme tak do éry adaptability. Mění se životní priority zaměstnanců a jejich očekávání od kariéry a zaměstnavatele. Digitalizace, robotizace a umělá inteligence rychle proměňují způsob, jakým pracujeme, a překresluji podobu většiny pracovních rolí. V důsledku zelené transformace vznikají tisíce nových pracovních míst a rýsuje se tak nový zaměstnavatelský sektor, který poroste rychleji než IT. Třista tisíc nezaměstnaných se dnes nedokáže propojit s 300 tisíci volnými pozicemi. Změny se zrychlují a klíčovými dovednostmi se stává učenlivost, flexibilita a přizpůsobivost. To platí o lidech i o šéfech, kterým chybí individuální přístup k potřebám zaměstnanců a empatický způsob vedení. Přes nízkou nezaměstnanost rezervy na trhu práce stále existují a snad k jejich zapojení brzy přispěje „flexibilní novela“ zákoníku práce. Hlavní rolí manažera se tak stává schopnost řídit kontinuální transformaci. Musí udržet angažovanost a wellbeing uprostřed změn pracovních modelů, obchodních potřeb a očekávání zaměstnanců. Musí motivovat své lidi ke zvyšování kvalifikace, protože chápou, že změna je úspěšná, pokud jsou úspěšní jejich lidé.



Jaroslava Rezlerová
viceprezidentka PMF



Chcete být zkušeným HR manažerem?

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

Přehled termínů a témat

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

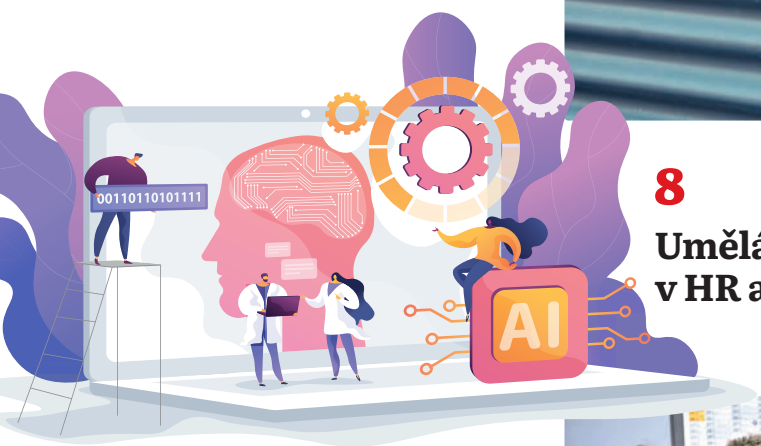
Program můžete absolvovat celý nebo pouze některý modulů, jehož téma vás zajímá. Po absolvování programu obdrží účastníci certifikát PMF Institutu.

Kontakt: tereza.havaskova@pmf-hr.com

20

Kdybychom nebyli flexibilní, ztratili bychom talenty

Rozhovor: Erika Vorlová,
Chief Services Officer, GasNet



8

Umělá inteligence v HR a práce s daty

44

Tahákem pro uchazeče je silný brand



30

Hledání „kešek“ – hra, která se stala benefitem

36

Příběh: Z bývalé Jednoty až do sídla NATO



- 13** Rozdíly mezi generacemi na trhu práce nejsou propastné
- 14** Bez efektní migrační strategie nelze úspěšně přejít k znalostní ekonomice
- 16** Nevhodné osvětlení snižuje výkonnost a spokojenost zaměstnanců
- 17** Budoucnost úspěšných organizací
- 18** Sedm trendů v náboru top manažerů
- 33** S diskriminací nebo šikanou se v práci setkalo 30 % Čechů
- 34** Hledání práce je peklo, říká nemálo uchazečů
- 40** Moje hobby: Relaxuji pod hladinou
- 43** Proč podnikatelé oddalují předání firmy
- 48** Mindfulness je cestou k lehkosti bytí
- 52** Práva a povinnosti v pracovně právních vztazích v souvislosti s vojenskou službou
- 54** Jak v Seznamu pracujeme s ambasadory

hr forum

VYDAVATEL

People Management Forum, z.s.
Vítkova 244/8, Praha 8, 186 00
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 Havlásková
T: + 420 608 216 210, E: tereza.havaskova@pmf-hr.com
www.hrforum.cz/sluzby/casopis

PŘÍJEM PŘEDPLATNÉHO ČESKÁ REPUBLIKA

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

PŘÍJEM PŘEDPLATNÉHO SLOVENSKO

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

TISK

Tiskárna Grafotechna+, Lýskova 1594/33, Praha 13

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

Vychází: Česká republika, Slovensko, 6× ročně
Toto číslo vychází 15. 4. 2024
ISSN 1212-690X



Na obálce

Střecha GasNetu je zajímavé místo.
Jako by člověk nebyl v Praze, ale někde
na horské observatoři.
FOTO Johana Kratochvíla



Milí čtenáři,

nevím, zda víte,
co je sociální podnik.

Na trhu práce jsou lidé, kteří kvůli svým zdravotním, sociálním nebo ekonomickým omezením a problémům, velmi obtížně hledají práci. Sociální podniky jsou instituce, které jim pomáhají jejich handicapy zmírnit, nabízejí vzdělání a podporu při začleňování na otevřený trh práce. Sociální podnik individuálně doprovází své klienty na cestě k začlenění do pracovního procesu, což je celospolečensky velmi prospěšné. Vedle toho fungují ve firmách chráněné dílny, které lidi s handicapem zaměstnávají, a nutno dodat, že někteří osvědčení zaměstnavatelé, kteří provozují chráněné dílny, často plní vůči zaměstnancům v chráněných dílnách i roli sociálního podnikání. To je chvályhodné. Nicméně dosud nebylo sociální podnikání pevně legislativně ukotveno, byť u nás funguje už tři desetiletí. Jsem proto ráda, že těsně před letošními Velikonocemi schválila vláda koncept integračního sociálního podniku, který míří do parlamentu a mohl by začít platit od ledna roku 2025. Vnímám to jako další důležitý počin k tomu, aby na práci dosáhli lidé, kteří to v životě kvůli svým handicapům nemají snadné, ale kteří by se chtěli na trhu práce uplatnit.

Alena Kazdová
šéfredaktorka

Jak přemýšlí studenti o firemní kultuře?

FIREMNÍ KULTURA To můžete zjistit v rámci soutěže Company Culture Competition. 4. března 2024 spustila Asociace korporátních ombudsmanů (AKO) soutěž se zaměřením na firemní kulturu pro vysokoškolské studenty, která poběží do 30. 4. 2024. Cílem celé akce je propojovat teorii a praxi.

Pro studenty je tato soutěž příležitostí pracovat na reálných případech, vyhrát hodnotné ceny nebo získat stáž v zajímavých firmách. Společnosti mají možnost nahlédnout pod pokličku přemýšlení nastupující generace a vybraným studentům nabídnout stáže nebo jiné formy spolupráce. Navíc mohou prezentovat svou firemní kulturu všem studentům, kteří se zúčastní vyhlášení výsledků na Provozně ekonomické fakultě (PEF) ČZU a tím podpořit svůj employer brand. Celou akci podporuje kampaň na sociálních sítích a vysokých školách a univerzitách.

Jak soutěž probíhá?

Týmy studentů pracují na případových studiích hlavních partnerů akce, jež jsou Filipa a.s., Mondeléz International a Pivovary Staropramen s.r.o.

Do 31. 5. vybere odborná komise 3 nejlepší práce za každý případ, které postoupí do finále. Dne 13. 6. pak budou finalisté prezentovat své práce před komisí a zástupci firem, kteří zvolí pořadí na stupních vítězů.

Přijďte na závěrečnou akci 13. 6. 2024 na PEF ČZU v Praze!

Chcete si poslechnout prezentace studentů, networkovat s nimi a vychutnat si skvělé občerstvení? Přihlaste se na závěrečnou akci a potkejte se nejen se studenty, ale i s kolegy z oboru. Více na: www.korporatni-ombudsman.cz/soutez/ Těšíme se na vás.



Mazars je Daňovou firmou roku 2023

DANĚ Ceny SLUTO DAŇOVÁ & ÚČETNÍ firma roku 2023 znají své vítěze. Hlasování odborné poroty rozhodlo, že společnost Mazars uspěla v jedné z hlavních kategorií a stala se Daňovou firmou roku 2023.

Historicky první ročník soutěže SLUTO DAŇOVÁ & ÚČETNÍ firma roku, pořádaný společností Wolters Kluwer, spojuje dvě úspěšné soutěže s dlouholetou tradicí, a to Daňář & Daňová firma roku a Účetní roku. Klání představuje jedinečnou příležitost pro uznání a ocenění profesionálů, kteří do svého oboru přinášejí inovace a kreativitu. Kromě toho si klade za cíl zdůraznit vzájemnou provázanost daňové a účetní profese.

Cílem soutěže je najít špičkové daňové specialisty, významné da-

ňové a účetní osobnosti a přátelská pracoviště finančních úřadů v ČR. Soutěž má osm kategorií, z nichž některé jsou založené na nominacích a hlasování veřejnosti, jako například „Daňář roku“, „Účetní osobnost roku“ či „Nejvstřícnější pracoviště finančního úřadu“. Jiné kategorie jsou čistě v rukou poroty, jako například „Daňová firma roku“ nebo „Účetní firma roku“. V těchto dvou kategoriích má porota za cíl vybrat a ocenit firmy z daňového či účetního oboru za významný inovativní počín za rok 2023. Může se jednat o firmy, které přicházejí s novými přístupy, technologiemi, zlepšují účetní procesy, nebojí se realizovat odvážné projekty, ať už směrem k zákazníkům či svým zaměstnancům, či jinou formou přispívají odborné veřejnosti.

Holcim má novou HR manažerku

LIDÉ Stala se jí Petra Karivová. Do společnosti přináší téměř 15leté zkušenosti v oboru lidských zdrojů. Zkušenosti v oboru HR získávala v nadnárodních korporacích se zaměřením na výrobní prostředí. V minulosti pracovala jako HR Manager výrobního závodu společnosti Zentiva k.s., následně pak vedla HR oddělení zodpovědné za výrobní závody společností Orkla Foods ČR (Vitana a Hamé). Do Holcimu přichází z korejské společnosti Doosan Bobcat, kde pracovala na pozici Senior HR Manager. Na Univerzitě Palackého v Olomouci vystudovala obor Andragogika a personální management.



Soutěž HREA o nejlepší HR projekt startuje!

HREA PMF spouští další ročník soutěže HR Excellence Award, v níž PMF a odborná porota oceňuje nejlepší HR projekty uplynulého roku.

Proč se přihlásit:

- ukážete ostatním, co děláte a řešíte,
- posílíte svůj osobní brand a práci týmu,
- inspirujete kolegy z jiných firem,
- podpoříte zájem managementu,
- zviditelníte svou firmu,
- přinesete do HR komunity nové zkušenosti odjinud.

Loni se přihlásilo rekordních 42 projektů z firem z celého Česka. Přidejte se letos i vy.

Kromě ocenění v kategorii Velké společnosti, Malé a střední společnosti a Veřejná správa a neziskové organizace, můžete získat oceněné poroty nebo prezidenta PMF.

Všechny projekty se představí v říjnu 2024 na HREA Summitu. Nezapomeňte se přihlásit, Přihlášku lze podat do 30. 6. 2024. Více informací najdete na www.hrforum.cz/hrea.

Co požaduje generace Z v zaměstnání?

GENERACE Na pracovní trh přináší generace Z vyšší požadavky a očekávání, oproti mileniálům je mnohem flexibilnější a otevřenější ke změnám. Příslušníci této generace často otevřeně přiznávají, že pro ně není cílem zůstat delší dobu ve stejném zaměstnání. Zaměstnavatelé tedy řeší, jak si mladou generaci získat a udržet.

Generace Z, tedy lidé narození přibližně mezi lety 1996 až 2012, mají vysokou úroveň pracovní mobility. Generace Z řadí dobré vztahy v práci mezi nejdůležitější faktory, které je motivují zůstat na konkrétní pracovní pozici. Příkladují jim dokonce větší význam než platovému ohodnocení.

„Příznivá firemní kultura podporující autonomii a vlastní myšlení každého zaměstnance, dobré vzájemné vztahy a spolupráce na pracovišti, ale především ideální šéf je pro generaci Z často lepším benefitem než finanční bonusy“ vysvětluje Irena Filařová Nucová, Group HR Director skupiny Pláček, která provozuje síť chovatelských potřeb Super zoo.

Jedním z impulsů k odchodu ze zaměstnání bývá u generace Z špatný šéf. Tato generace má na lídry vysoká očekávání a požaduje, aby uměli inspirovat a motivovat ostatní a dbát kromě dobrých rozhodnutí také na rozvoj zaměstnanců.

Pro manažery to znamená čím dál větší nárok na to, aby se v situaci zorientovali a určili smysluplný směr a strategii. Manažerské reakce tak musejí být rychlejší a pružnější v závislosti na dynamice ekonomického a společenského vývoje.

Personalisté zaznamenali, že s příchodem generace Z vyžadují zaměstnanci čím dál víc, aby jim byla poskytnuta samostatnost, větší autonomie při plnění úkolů a důvěra. „Naopak se neosvědčuje princip tvrdé ruky, kde zaměstnancům šéf takzvaně nahlíží přes rameno a jejich práci neustále kontroluje. Tomu nahrávají i příliš časté mítinky určené výhradně na reportování vykázané činnosti,“ vysvětluje Irena Filařová Nucová.



KALENDÁŘ

duben/září 2024

25. 4.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

INSPIRACE ONLINE

Benefity v kontextu legislativních změn

16. 5.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

HR KNOW HOW KONFERENCE

Pět generací na pracovišti a AI v digitálním světě práce

Praha – hotel Grandior

30. 5.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

VE SPOLUPRÁCI S ADVOKÁTNÍ

KANCELÁŘÍ NOERR

INSPIRACE K PRACOVNÍMU PRÁVU

Pracoviště Velkého Bratra – Zaměstnanci a další (nejen) v hledáčku kamer podle nové metodiky

Praha – Kodaňská 46

25. 9.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

PMF INSTITUT –

ZAHÁJENÍ PROGRAMU

HR MANAŽER 2024

1. modul: Strategická role HR v podnikání, Interní komunikace, Firemní kultura

Praha – Kodaňská 46



Kvalita vzduchu na pracovišti ovlivňuje výkon a pohodu zaměstnanců

PRACOVISŤE Kvalita pracovního prostředí, ve kterém tráví zaměstnanci mnoho času, rozhoduje o jejich spokojenosti, výkonnosti, ale i nemoci. V souvislosti s tím se objevuje pojem tzv. nemocných nebo nezdravých budov, což jsou špatně navrhované nebo nevhodně vybavené a udržované budovy, které negativně ovlivňují pohodu a zdraví těch, kteří v nich pobývají. Syndrom nezdravých budov způsobují mimo jiné faktory, jako je vlhkost a s ní související výskyt plísní, špatná cirkulace vzduchu v budově nebo škodliviny, které se do vzduchu uvolňují – a to nejen při výrobě, ale i v kancelářských prostorech.

Moderní kancelářské i výrobní budovy jsou většinou plně klimatizované, takže vnitřní atmosféra v budovách závisí na správném nastavení vzduchotechniky. Pokud vzduch nemá požadované parametry, mnozí lidé reagují únavou, poruchami soustředění, bolestí hlavy, pálením očí. Důležité je také měnit pravidelně filtry vzduchotechniky, a tím přispět ke zvýšení koncentrace virových částic v budově.

Aby byl vzduch, který dýcháme, kvalitní, doporučuje se hlídat objem vzduchu, který je do interiéru z vnějších prostředí přiváděn – ať už přirozeným větráním nebo prostřednictvím vzduchotechnického zařízení. Důležitá je také jeho vlhkost, prašnost, obsah CO_2 a teplota. Pro pracoviště je doporučená teplota $22,5^\circ\text{C}$, s ohledem na namáhavost vykonávané činnosti případně nižší a relativní vlhkost v rozmezí 40 až 60 %.

V České republice je relativně častým problémem, zejména v centrech měst, vysoký obsah prachových částic obsažených ve vzduchu, zvláště pokud se větrá přirozeným způsobem.

Zajištění maximální čistoty prostředí a dobré kvality vzduchu je nyní trendem a při vybavování pracovišť se uplatňují moderní čističky vzduchu.



Mladí pekaři se utkali v soutěži Pekař roku 2024 junior



SOUTĚŽ Dalšího, 26. ročníku soutěže Pekař roku v kategorii junior se zúčastnilo deset nejlepších studentů z potravinářských škol a učilišť z celého Česka. Soutěž hostila firma Pfahnl Backmittel z Litomyšle. Akci pořádá Svaz pekařů a cukrářů v ČR, generálním partnerem je obchodní řetězec Albert. Letošní ročník se konal pod záštitou ministra zemědělství Marka Výborného.

Soutěžící studenti se utkali v disciplínách přípravy jemného pečiva (pletená a skládaná vánočka) a koláčů, pečení běžného rohlíku a pšenično-žitného konzumního chleba. Odborná porota hodnotila dovednosti, manuální zručnost, nápaditost a originalitu zpracování soutěžních pekařských výrobků. Vítězkou se stala Natálie Kerschaglová ze SŠ obchodní, České Budějovice. Ta si kromě titulu Pekař roku 2024 junior odnesla také skleněný chléb a nezapomenutelný soutěžní zážitek. Druhé místo obsadila Tereza

Kořenková ze SŠ profesora Zdeňka Matějčka, Ostrava Poruba a na třetím místě skončila Kateřina Podolská ze SŠ Brno Charbulova.

„Cílem naší juniorské soutěže je podpora mladých talentů a pekařského oboru jako takového. Velmi nás těší, že již 26. rokem můžeme tuto akci spolu s partnery pro studenty pořádat, motivovat je v jejich práci a zprostředkovat jim setkání s odborníky z našeho oboru,“ říká Bohumil Hlavatý, výkonný ředitel Svazu pekařů a cukrářů v ČR.

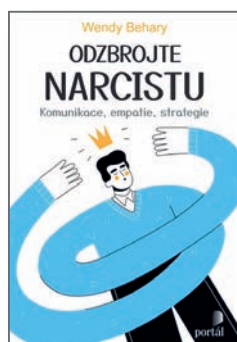
Generálním partnerem soutěže Pekař roku junior je společnost Albert Česká republika. „Dlouhodobě spolupracujeme se Svazem pekařů a cukrářů v ČR a s odbornými školami jak ve výuce, tak i v praxi. Podpora pekařského řemesla je pro nás důležitá a jsme rádi, že takto můžeme přispívat k zachování tradice výroby českého pečiva,“ vysvětluje Eva Mušínská, která se v Albertu stará o spolupráci s odbornými školami.

McDonald's je pro studenty zaměstnavatelem roku

STUDIE Společnost McDonald's se umístila na prvním místě v prestižní studii TOP Zaměstnavatelé. Zlatou medaili získala v kategorii pohostinství. Ve studii hlasovalo celkem 11 416 studentů vysokých škol. McDonald's zabodoval i mezi středoškoláky, obsadil 3. místo ve speciální kategorii První volba.

Studie TOP Zaměstnavatelé je projektem Asociace studentů a absolventů, která probíhá mezi studenty českých vysokých škol a nově i mezi středoškoláky ve spolupráci s výzkumnou agenturou NIQ, univerzitami, středními školami, studentskými organizacemi a firemními partnery.

Podle Terezy Trepáčové, personální ředitelky pro McDonald's CZ, SK, UA, je společnost velmi atraktivní díky své stabilitě. Práce v jednom z nejoblíbenějších restauračních řetězců nabízí spoustu benefitů. Tím nejatraktivnějším právě pro studenty a mladé lidi je časová flexibilita, kdy si každý ze zaměstnanců může plánovat směny dle vlastních možností. Práci tak lze skloubit se studiem. Z brigádnické pozice se mohou pracovníci vypracovat do manažerských pozic i výš.



Odzbrojte narcistu

KNIHA Jistě jste se někdy setkali s člověkem, který se chová arogantně, bez pochopení druhých, nebo neustále dává najevo, že je ta nejlepší superhvězda na světě. Tyto projevy se vyskytují u lidí s narcistickou poruchou osobnosti a je velmi složité s nimi vycházet. Přesto se o to musíme pokoušet, ačkoli nás takový vztah frustruje, musíme najít způsob, jak s narcistickým člověkem komunikovat a jak vztah s ním přežít.

Kniha je praktickým průvodcem, který nás provede zvládáním vztahu s člověkem s narcistickou poruchou osobnosti. Autorka nabízí techniky efektivní komunikace a ukazuje, jak se nenechat zahrnout do pasti. Otevírá také téma soužití s narcistickým partnerem, jež má často v pozadí spoluzávislost a které může mít velmi negativní dopad na děti. Ukazuje, jak člověku s narcistickou poruchou nastavit hranice a dát najevo, jaké chování nebudete akceptovat. Knihu provázejí četné příklady z praxe. Vydává nakladatelství Portál.

Volnočasové benefity v praxi: Třetina firem příspěvky snížila

Limit na zdanění volnočasových benefitů platný od začátku roku už stihli zaměstnavatelé promítnout do svých nabídek odměn pro zaměstnance. Podle březnových průzkumů společnosti Edenred v návaznosti na změny upravila výši ročního příspěvku pro své zaměstnance třetina firem.

Od ledna platí nová legislativní pravidla pro volnočasové benefity. V rámci vládního konsolidačního balíčku byl stanovený roční limit ve výši poloviny průměrné měsíční mzdy, po jehož překročení se již těchto benefitů netýká osvobození od daní a od placení sociálního a zdravotního pojištění na straně zaměstnance. Pro letošní rok činí tato hranice 21 983 korun.

Třicet procent zástupců firem uvedlo, že v souvislosti s novým limitem na daňové osvobození volnočasových benefitů upravili výši ročního příspěvku pro své zaměstnance. Téměř polovina těchto firem přikročila k výraznému omezení nabídky benefitů pro zaměstnance. Volnočasové benefity v hodnotě vyšší, než je limit zdanění, bude svým zaměstnancům v letošním roce poskytovat jen 5 % firem.

Třetina zaměstnanců, kterým zaměstnavatel od nového roku snížil hodnotu přispívaných volnočasových benefitů, v průzkumu uvedla, že se omezení výrazněji dotkne jejich rodinného rozpočtu. Nejčastěji plánují šetřit na nákupech v lékárnách a pořizování produktů v oblasti péče o zdraví, na cestování a na návštěvách kulturních akcí. Nejméně se naopak změny dotknou jejich investic do vzdělávání a péče o děti.

Nastavení limitu také přineslo nutnost detailně sledovat a vykazovat částky, které firmy na volnočasové benefity vynakládají. Téměř dvě třetiny společností poskytujících volnočasové benefity uvedly, že pro ně bude nutnost dokládat vykázané částky představovat větší administrativní zátěž.

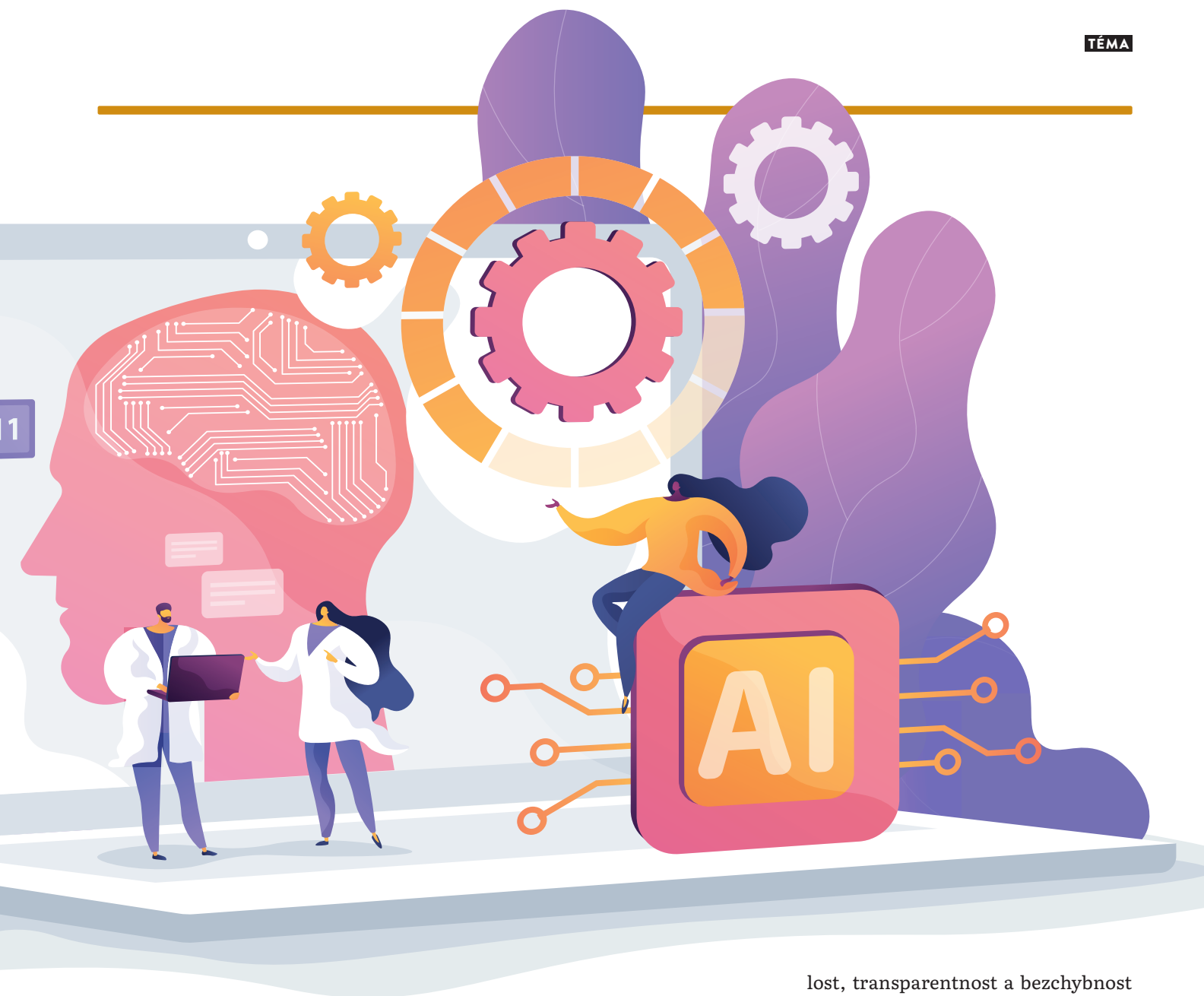
TEXT: ING. JURAJ EISEL, PH.D.,
LEKTOR A KONZULTANT CENTRA ANDRAGOGIKY HRADEC KRÁLOVÉ,
PEDAGOG VŠFS PRAHA A VŠEM PRAHA

Umělá inteligence v HR a práce s daty

Není pochyb o tom, že
umělá inteligence (AI)
je hybnou silou, která
formuje naši budoucnost.
Každý nový den začíná
výzvami kvůli nekonečným
možnostem, které přináší
AI pro zefektivnění práce
v mnoha odvětvích.
Výjimkou není ani HR.



Stroj sice nemůže naplno nahradit člověka, ale dokáže pomoci například s automatizací rutinních úkolů. V současné době mají zaměstnanci o nových technologiích mnohem větší povědomí, než si myslíme. Dobře vědí o vychytávkách a technologiích, které jim usnadní a zefektivní práci. Pokud chceme spokojené lidi a zároveň máme ambice zaujmout technicky zdatné talenty, nabídněme jim moderní nástroje. AI je fenomén, který zásadně ovlivní naše životy a výkon práce.



Pokud budeme vyčkávat, konkurence nám brzo ujede.

Riziko?

Algoritmus kopíruje lidské chyby

Rozvoj AI se dramaticky zrychlil a to, co platí dnes, se za týden může změnit. Přestože je nepochybným milníkem v pokroku stejně jako začátek internetu, existují také rizika spojená s jejím využitím. Jako příklad lze uvést případ společnosti Amazon v USA, která před pěti lety využila AI k výběru nejlepších kandidátů, ale systém výrazně

upřednostňoval bílé muže. Příčinou bylo strojové učení, které se spoléhalo na historická data, kde se promítly předsudky a nerovnosti z předchozích výběrových řízení. Jako další příklad z praxe lze uvést pokus firmy Google se samoučícím se robotem, který vyhodnocoval životopisy uchazečů. Ten brzy přestal do dalších kol výběrového řízení pouštět ženy, protože měly statisticky kratší délku pracovní praxe, většinou kvůli rodičovské dovolené.

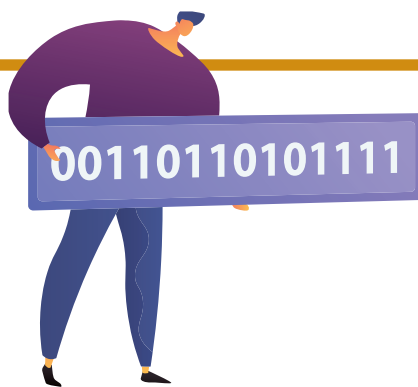
Jako ideální se pro HR jeví spojení silných stránek obou přístupů – rych-

lost, transparentnost a bezchybnost robota, spolu s city, empatií, zájmem a individuálním přístupem člověka. To nám ukazuje, že se na AI nelze vždy spolehnout, protože algoritmus může kopírovat naše lidské chyby.

Klíčová role správného zadání

Správně vyvinutý algoritmus AI však dokáže předsudky omezit. Klíčem k úspěchu je jednoduchost používání, které zrychlí práci, pokud se naučíme správně pokládat **prompty**, tj. zadání.

Jelikož AI funguje na základě vývoje sofistikovaných algoritmů a modelů, které umožňují počítačovým systémům učit se z dat, rozpoznávat vzory



a provádět úkoly, které byly tradičně vyhrazeny lidské inteligenci. Existuje řada metod a technik, které se využívají.

K AI a dalším inovacím, jako je například automatizace, je potřeba zaujmout jasné stanovisko, a to v každé společnosti zejména kvůli zaměstnancům. Běžně se doporučuje sdílet firemní stanovisko napříč komunikačními kanály. Buďme otevření a upřímní ohledně inovací a nových technologií. Zaměstnanci by měli být dobře informováni o důvodech, proč je (nebo naopak není) nová technologie zaváděna, a jaký bude mít dopad na jejich práci.

Automatizace a AI mění práci

AI i automatizace představují revoluci například ve formě přednastavených služeb Copilot v aplikacích Microsoft 365, naprosto redefinuje kancelářskou práci. To samozřejmě může vzbuzovat i obavy. Navzdory obrovskému pokroku AI lidi o práci nepřipraví, ale změní ji, o tom není pochyb. Poskytneme proto zaměstnancům podporu – pravidelné konzultace, zpětnou vazbu, školení – aby je nové technologie nezavalily, ale staly se přirozenou součástí jejich profesního vývoje a práce.

Určitě se v každé firmě najdou jedinci, kteří jsou nadšenci do technologií a AI. Někde ve firmách se těmto nadšencům říká **digitální ambasadoři**. Jsou to lidé, kteří ochotně vysvětlí a předvedou kolegům vše potřebné, což má daleko větší dopad, než když celý tým v dobré víře povinně vzděláváme, zásobujeme nezávaznými pokyny nebo nudnými prezentacemi. Podporujeme své lidi tak, aby je bavilo vzdělávat sebe i ostatní.

Digitální ambasadoři jsou klíčoví pro budování firemní kultury zaměřené na inovace a digitální technologie.

Digitální prostor je plný AI aplikací. Vybírejme, zkoušejme, informujme se a nebojme se nástroje, které nám nepřinášejí očekávané výsledky, vyškrtnout ze svého seznamu. Upřednostňujeme kvalitu před kvantitou.

Co můžeme už nyní očekávat od AI v HR?

Jednou z klíčových výhod, kterou přináší AI do HR je automatizace. Ta vede k efektivnějšímu a rychlejšímu výběru nejvhodnějších kandidátů

POPULÁRNÍ NÁSTROJE NA BÁZI AI

Pluginy jsou populární, ale aplikací, které využívají AI je mnohem více. Které můžeme využívat ve své denní praxi personalisty?

Tvorba LinkedIn příspěvků

Jestli nemáme zrovna nápady a chuť na vytvoření LinkedIn postu, necháme si ho vytvořit. Můžeme se rovnou nechat inspirovat recruitment kampaněmi, které se v minulosti staly virálními.

LinkedIn Powertools

Plugin, které se integruje přímo do sociální sítě LinkedIn a napíše za nás komentář na základě textu postu, ke kterému se komentář vztahuje. Samozřejmě v jazyce, ve kterém je napsaný samotný post.

Pokud chceme dostat GPT (generativní předtrénovaný transformátor) do výsledků našich Google hledání, můžeme použít plugin **ChatGPT for Google** (Chat GPT je chatbot s AI). Učiníme standardní Google hledání a za chvíli se nám v pravé části vypíše výsledek z ChatGPT.

Texta.ai

Texta je nástroj na psaní blogových příspěvků. Podporuje 26 jazyků včetně češtiny. Texta má i generátory zaměřené na generování LinkedIn reklam, headlinů a souhrnů na LinkedIn profilech, generování názvů videí a dalších prvků.

SheetAI.app

Díky tomuto pluginu do Google Sheets dostaneme aplikaci ChatGPT do prostředí Excelu od Googlu. Stačí si toto rozšíření do Google Sheets nainstalovat a potom využívat funkce SHEETAI přímo v buňkách. Zde např. stačí zadat funkci SHEETAI, aby vytvořila zprávu pro osobu, která má křestní jméno ve sloupci B a použila k tomu informace ve sloupci E.

na danou pozici. Automatizace a digitalizace se zapojují do předvýběru i procesu komunikace s potenciálními kandidáty. Předvýběr provádí AI podle zadaných parametrů s cílem určit ty, kdo jsou na základě empirických dat nejvhodnější. Roboti pak mohou řešit i přímou komunikaci a odpovídat na dotazy.

Poskytnutí správných informací okamžitě a bez dodatečných nákladů, to jsou výhody využití AI při komunikaci s uchazeči o práci. Ti mají často dotazy a odpovědi potřebují bez dlouhého čekání. V dalších krocích jsou samozřejmě nenahraditelné osobní kontakty, které ale také mohou často probíhat pomocí technologií a videokonferencí.

V čem usnadní automatizace práci personalisty:

- Automatizace tvorby pracovních inzerátů.
- Nastavení automatického filtrování životopisů podle daných kritérií.
- Automatizované plánování pohovorů.

AI nám vytvoří pracovní nabídku pro jakoukoliv pozici, kterou zrovna potřebujeme obsadit. Stačí uvést v systému, koho zrovna hledáme, a necháme systém pracovat za sebe.

AI může přispět také k objektivnějšímu hodnocení kandidátů a zaměstnanců tím, že eliminuje subjektivní posuzování. Algoritmy AI se řídí pouze relevantními daty a dovednostmi, což

JAK FUNGUJE AI V NÁBORU

Jedním z příkladů využití AI v HR je použití algoritmů strojového učení pro vyhledávání a výběr kandidátů. Tyto algoritmy mohou vyhodnotit stovky životopisů a zpracovat je v řádu sekund, což umožňuje náborovým týmům rychleji najít vhodné kandidáty. Dalším přínosem je identifikace kandidátů s nejlepšími schopnostmi pro konkrétní pozici, což zvyšuje úspěšnost náborového procesu.

Můžeme také využívat algoritmy strojového učení k analýze dat o svých stávajících zaměstnancích, abychom lépe pochopili, jaké dovednosti, zkušenosti a charakteristiky jsou nejvíce spojeny s úspěchem v určitém typu práce. To nám pomůže k vylepšení náboru a zvýšení úspěšnosti nově přijatých zaměstnanců.

Máme ve firmě novou pozici? AI nám pomůže poskládat sadu dovedností (skill sety) pro danou pozici, vyplní nám pro ni dílčí cíle a připraví i evaluační dotazníky.

pomáhá minimalizovat různé předsudky založené na genderu, věku či původu kandidáta.

AI také dokáže objektivně hodnotit a odměňovat. Hodnocení výkonnosti zaměstnanců je klíčovým aspektem pro úspěšné řízení HR v každé organizaci. AI dokáže tyto oblasti (procesy) zlepšit a přinést výhody.

- Systémy AI automaticky generují zpětnou vazbu pro zaměstnance na základě jejich výkonnosti.
- AI podporuje proces plánování a automatizace odměňování, a to na základě výsledků hodnocení a stanovených kritérií.
- AI umožňuje personalizaci hodnocení výkonnosti pro každého zaměstnance individuálně.

Využití AI posunuje HR systém firmy na vyšší úroveň

Technologie AI umí zpracovat obrovské množství dat a učit se z nich. Tato data se používají k rozpoznávání obrazů, hlasů a textů a umožňují tak strojům pochopit lidskou řeč, rozpoznat tváře, a dokonce i překládat různé jazyky. To všechno se dá využít k rychlejší a efektivnější práci.

Jedním z největších přínosů AI je její schopnost automatizovat pracovní procesy. Například v oblasti výroby, roboti s AI provádí složité úkoly s vysokou přesností a rychlostí, což vede ke zlepšení produktivity a snížení nákladů. V oblasti služeb, chatboty s AI odpovídají na často kladené otázky zaměstnanců nebo zákazníků, což uvolňuje zaměstnance pro složitější úkoly. AI také pomáhají s analýzou dat. Rychlé zpracování dat a schopnosti odhalit vzorce a souvislosti, které by člověk těžko objevil, dokáže AI poskytnout cenné informace, které pomáhají s rozhod-



PERSONALIZOVANÁ ŠKOLENÍ A STABILIZACE ZAMĚSTNANCŮ

Systémy propojené s AI mohou pomoci při výuce a školení zaměstnanců. AI rychle posoudí dovednosti konkrétních zaměstnanců a naplňuje jim rozvoj pomocí programů, s nimiž budou pracovat na svém dalším rozvoji. Technologie AI navíc zanalyzuje data shromážděná z praxe nových zaměstnanců a připraví podklady pro HR tým. Inteligentní algoritmy (výstupy) doporučí nejlepší postupy, které jim pomůžou učit se lépe a rychleji.

V neposlední řadě se AI osvědčuje jako skvělý pomocník při udržení již přijatých zaměstnanců. Technologie umí rozpoznat známky svědčící o možné nespokojenosti a tendenci k odchodu zaměstnanců z firmy a s předstihem o tom informovat HR tým. Umí posoudit chování zaměstnance a na základě analýzy různých faktorů upozornit na potenciální problém.

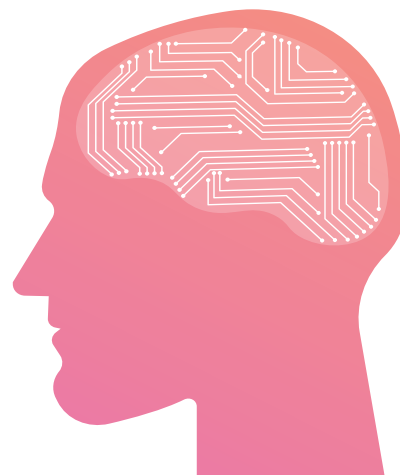
váním a plánováním, a to i v personálním controllingu.

V neposlední řadě je AI velkým pomocníkem v oblasti bezpečnosti práce. Například systémy s AI sledují chování lidí a rozpoznají neobvyklé vzorce, což pomáhá s odhalením potenciálních hrozeb a prevencí rizikových situací.

AI a práce s daty používáme zodpovědně a transparentně, s důrazem na ochranu soukromí a dodržování etických zásad.

Závěrem lze říci, že AI je zde již dlouho a bude nás provázet i v budoucnosti. Je to nástroj, který pomůže zefektivnit procesy v HR, ale nenahradí lidský

faktor a strategické rozhodování. Záleží na nás, jak využijeme potenciál AI. Je vzrušující sledovat, jak se AI vyvíjí. Technologie včetně AI nám usnadní práci, ale schopnosti, zkušenosti a talent našich zaměstnanců nahradit nedokážou. /



APLIKACE AI – DEEPLY.CZ VYGENERovala ZA POUŽITÍ NÁZVU ČLÁNKU TENTO TEXT:

„AI a práce s daty mají v oblasti lidských zdrojů (HR) velký potenciál. Zde je několik oblastí, ve kterých se AI a práce s daty mohou uplatnit:

1. **Sběr a analýza dat:** AI může pomoci při sběru a analýze velkého množství dat, například životopisů, formulářů nebo výsledků hodnocení. Pomocí strojového učení může AI identifikovat vzory a trendy a poskytnout cenné informace pro rozhodování.
2. **Automatický výběr a hodnocení kandidátů:** AI může být použita k automatickému výběru a hodnocení kandidátů na základě jejich životopisů, dovedností a zkušeností. To může urychlit a zefektivnit proces náboru.
3. **Predikce fluktuace zaměstnanců:** Práce s daty a AI může pomoci identifikovat faktory, které ovlivňují fluktuaci zaměstnanců. Na základě těchto faktorů může AI předpovědět pravděpodobnost odchodu zaměstnance a umožnit HR oddělení mu přijmout opatření pro zvýšení retence.
4. **Personalizace a rozvoj zaměstnanců:** Na základě analýzy dat může AI identifikovat individuální potřeby a preference zaměstnanců a navrhnout personalizované rozvojové plány. To může pomoci zaměstnancům růst a rozvíjet své dovednosti efektivněji.
5. **Analýza výkonu a produktivity zaměstnanců:** Práce s daty a AI může pomoci sledovat a analyzovat výkon a produktivitu zaměstnanců. Na základě těchto analýz mohou být přijata opatření pro zlepšení výkonu a efektivity pracovního procesu.“



Rozdíly mezi generacemi na trhu práce nejsou propastné

Čím mladší zaměstnanec, tím složitější pro něj je říct si o zvýšení mzdy. Hlavním důvodem k ukončení pracovního poměru je ale u všech generací shodně nízká mzda ve srovnání se stejnou prací u jiného zaměstnavatele a jednotně všechny věkové skupiny hodnotí i důležitost průběžného vzdělávání.

Motivátory k práci či k úkolům navíc nebo postoje k náročným úkolům se však u jednotlivých věkových skupin liší. Vyplývá to z rozsáhlého průzkumu agentury Grafton Recruitment, který zkoumal pracovní preference jednotlivých věkových skupin a do něhož se zapojilo bezmála 2000 respondentů.

„Věkový rozptyl uchazečů o práci je dnes díky pozdějšímu věku odchodu do důchodu ohromný, zaměstnavatelé by se proto měli naučit vnímat potřeby jednotlivých věkových skupin a pracovat s nimi individuálně. Jen tak se jim podaří vytvořit stabilní a fungující tým,“ říká Jitka Kouba, marketingová

ředitelka Grafton Recruitment a dodává: „I když je každá generace jiná, rozdíly nejsou nijak propastné, a při správném nastavení týmu mohou snadno nalézt společnou řeč, spolupracovat a vzájemně se doplňovat.“

Motivace

Nejsilnější motivátor k práci představují napříč generacemi finance. Zaměstnanci jsou obvykle ochotni udělat i něco navíc, ovšem jen v případě, že za to něco získají.

Všechny generace zastoupené na trhu práce na prvních dvou příčkách žebříčku motivací pro práci navíc uvedly nové zkušenosti a možnost naučit se něco nového. Třetí příčka se již různí – generace Z zmiňuje příplatek, generace Y možnost vycestovat na zajímavá místa, generace X pocit zodpovědnosti vůči firmě a Boomers příležitost předvést, co umí.

Finance, nebo volný čas?

Větší důraz na finance, který je patrný u generace Z, dokládá i skutečnost, že je to jediná věková skupina, která preferuje spíše vyšší mzdu než prostor pro mimopracovní aktivity, a to v poměru 63 ku 37. Plných 42 % z nich je také ochotno pracovat i více než 8 hodin denně. I přesto, že peníze považují za důležitou hodnotu, jen málokdo si dokáže říct o zvýšení mzdy. Téměř pětina zástupců generace Z se k tomuto kroku nakonec ani neodhodlá.

Důvody k odchodu ze zaměstnání

Hlavním důvodem, proč lidé všech generací opouštějí své stávající zaměstnání, je zjištění, že u jiného zaměstnavatele je stejná práce lépe odměňována.

Kromě mzdy hrají při rozhodování o ukončení pracovního poměru významnou roli i vztahy na pracovišti a osobnost nadřízeného (generace X a Y).

Důležitá je i zpětná vazba, jejíž nedostatek může u zaměstnanců vést k frustraci a pocitu zbytečnosti a následně pak i k hledání nového zaměstnání, ve kterém se budou cítit užiteční (Boomers a X). U zaměstnanců do 40 let pak bývá důvodem k odchodu ze zaměstnání i omezená možnost kariérního růstu.

Výběrové řízení

Zhruba třetina zájemců o práci ukončí výběrové řízení předčasně. Častěji jde přitom o zástupce mladších generací Y a Z, které se neobávají nedostatku příležitostí.

Nejčastějším důvodem jsou shodně pro všechny generace podmínky nabízené pracovní pozice. Pro generaci Z je to jiný obsah a množství práce, než jak bylo deklarováno v inzerátu, pro generace X a Y jiná než původně inzerovaná finanční nabídka a pro generaci Boomers jiná úroveň pracovní pozice.

Vzdělávání a ochota se učit

Z průzkumu vyplývá, že čím méně kvalifikovaná pozice, tím více se pracovníci domnívají, že si se svými znalostmi a dovednostmi vystačí i v budoucnu. Například zatímco ve výrobě si 6 lidí z 10 myslí, že jejich znalosti a dovednosti budou dostačující i za pět let, v IT jsou o tom přesvědčeni pouze 2 z 10. /

Bez efektivní migrační strategie **nelze** úspěšně přejít k znalostní ekonomice

Česká republika čelí výzvě zajistit si nezbytné pracovníky v konkurenčním boji o talenty. S trvale nízkou nezaměstnaností a očekávaným nárůstem poptávky po vysoce kvalifikovaných pracovnících, zejména v oblastech IT, technologií a výzkumu, je nezbytné, aby Česká republika upravila svou migrační politiku tak, aby byla schopna přilákat a udržet zahraniční talenty. Do roku 2030 se očekává, že téměř 60 % nových pracovních pozic bude vyžadovat vysoce kvalifikované pracovníky. S nedostatkem bojuje Česká republika již dnes.

TEXT: ALENA KAZDOVÁ

V současnosti se koncepce migrační politiky dostatečně nevěnuje potřebám moderní znalostní ekonomiky. Na rozdíl od jiných rozvinutých ekonomik, které si uvědomují význam migrace pro svůj rozvoj, zůstává český migrační rámec založený na zastaralých principech pocházejících z 90. let minulého století.

„Projekt digitalizace migrační politiky sice přesune žádosti o povolení na obrazovku, ale zůstává zachován zastaralý postup,“ hodnotí digitalizaci migrace Mirek Mejtský, specialista na globální pracovní migraci ze společnosti Petyovský & Partners

Chybí IT specialisté

Již dnes Česká republika čelí vážnému nedostatku pracovníků, zejména v oblastech strojírenství, elektrotechniky

a vysoce kvalifikovaných IT specialistů a inženýrů. „Během poslední dekády jsme měli štěstí přilákat mnoho zahraničních přímých investic do vývoje softwaru a některé již etablované korporace postupně zvyšovaly svou přítomnost. To vedlo k vyšší poptávce po IT specializtech,“ popisuje situaci Mirek Mejtský, specialista na globální pracovní migraci ze společnosti Petyovský & Partners a dodává: „Spolu s omezenou kapacitou univerzit, klesající demografickou křivkou a nedostatkem IT talentu po celém světě se Česká republika neliší ve srovnání s jinými místy, kde je nedostatek IT talentu. Na druhou stranu jsme tradiční průmyslovou zemí a v průmyslovém sektoru došlo k rozvoji, který vyžaduje dodatečnou pracovní sílu.“

Migrační systém České republiky

Jedním z klíčových ukazatelů kvality migračního systému je doba potřebná k získání pracovního povolení. I přes zavedení vládních programů ekonomické migrace se však celková doba relokace pohybuje v rozmezí 3–6 měsíců.

„V některých specifických případech může být celková doba relokace dokonce ještě delší. Tato nepředvídatelnost a zdoluhavost procesu značně

komplikuje rychlou relokaci zahraničních talentů do země,“ doplňuje Mejtský a upřesňuje: „Při využití programu Klíčový a vědecký personál, který je tím nejlepším, co současná migrační politika nabízí, trvá proces schvalování žádosti po jejím podání v průměru 46 dnů. Když proces srovnáme se sousedními státy – v Německu trvá rozhodnutí o vydání pracovního povolení po podání pouze 21 dní, v Polsku dokonce jenom 14 dní – jde o dvou – třináásobně kratší čas než u nás.“

Předvídatelnost a jednoduchost procesu jsou u migrační politiky klíčové. Je potřeba, aby mu rozuměl jak klient, tak veřejná správa. Potřebné je mít stanovenou délku platnosti povolení k pobytu, ale také podmínky pro získání trvalého bydliště. V těchto oblastech je stále prostor ke zlepšení.

Migrační politika neslouží jenom jako bezpečnostní opatření, ale také jako nástroj pro podporu znalostní ekonomiky. Ekonomické analýzy ukázaly, že přijetí 15 000 nových vysoce kvalifikovaných pracovníků může mít až 0,5% pozitivní vliv na růst hrubého domácího produktu České republiky. Tato skutečnost potvrzuje, že efektivní migrační politika může vykazovat významné ekonomické důsledky.



Regulace prostřednictvím kvót

Samotný proces podání žádosti o povolení k pobytu je často považován za jeden z kritických bodů v rámci migrační politiky. Žádosti jsou tradičně podávány na zastupitelských úřadech České republiky, které často čelí omezeným kapacitám. Vzhledem k nadměrné poptávce a nedostatečné nabídce termínů se na těchto úřadech zavedly kvóty, jež slouží jako prostředek regulace migračních toků.

„Regulace prostřednictvím kvót často nedostatečně reaguje na aktuální potřeby ekonomiky. Je-li cílem regulovat migrační toky, měly by se zaměřit spíše na aspekty jako jsou zkušenosti, dovednosti, vzdělání a integrovatelnost potenciálních migrantů, nikoli pouze na jejich národnost. Tím by se mohla poptávka po termínech na podání rozprostřít mezi jednotlivé zastupitelské úřady, což by vyřešilo kapacitní problémy,“ doplňuje Mejtský.

Pro získání potřebných vysoce kvalifikovaných zaměstnanců se stále častěji obracíme na zahraničí. Firmy se nejprve často zaměřují na pracovní trh Evropské unie, což je považováno za nejjednodušší variantu. Další možností je hledat talenty za hranicemi EU, kde je možné nalézt kvalifikované odborníky.

celkový počet zahraničních zaměstnanců

Pomůže vyšší úroveň digitalizace migračního procesu?

Většina pracovníků, kteří se do České republiky relokují, pochází z východní Evropy. Dále sem přicházejí pracovníci z Indie, Brazílie, USA a Velké Británie. I přes to, že Velká Británie ztratila status členské země EU, platí pro její občany stejná pravidla jako pro ostatní „třetí země“.

„Dostat se do České republiky však může být složité. Imigrační proces zde patří mezi jedny z nejnáročnějších ze

všech. Jedním z důvodů je obtížný sběr a ověření potřebných dokumentů. Kromě toho kapacity českých ambasad jsou omezené, což způsobuje další zdržení. Vládní programy mají za cíl usnadnit migraci, ale i přes jejich využití se celková doba relokace pohybuje v rozmezí 3 až 6 měsíců, v některých případech dokonce déle. I když se nám podaří většinu relokací zvládnout do čtyř měsíců, pro mnoho firem je to stále příliš dlouhá doba. Očekáváme, že plánovaná digitalizace migračního procesu přinese určité zlepšení v rámci zažitého systému, ale bylo by vhodné migrační politiku kompletně zrevidovat,“ doplňuje Mirek Mejtský.

„Celkově by se migrační politika měla orientovat na potřeby moderní ekonomiky a být předvídatelná. Vize této politiky by měla schopně identifikovat potřebné talenty, které pomohou přeměnit Českou republiku na znalostní ekonomiku. Dále by měla zajistit rychlou relokaci a nabídnout výhody pro migranty s cennými dovednostmi. Změny v migrační politice mohou být klíčovým krokem směrem k větší mezinárodní konkurenceschopnosti a udržitelnému ekonomickému růstu v České republice,“ uzavírá Mejtský. /

Nevhodné osvětlení způsobuje ztrátu výkonnosti i spokojenosti zaměstnanců

Zaměstnanci, kteří pracují v neodpovídajícím osvětlení, mají nižší výkonnost, horší spánek a jsou v práci méně spokojeni. Ideální osvětlení napodobuje sluneční cyklus a odpovídá tak biologickým potřebám lidského těla. Zjistila to studie společnosti ZUMTOBEL prováděná ve spolupráci s výrobcem užitkových vozů Volvo Trucks a vědeckými pracovišti belgických univerzit.

Studie probíhala ve výrobním závodě firmy Volvo Trucks v belgickém Gentu. Společnost ZUMTOBEL na místě otestovala dva různé způsoby osvětlení. V první části montážní linky bylo použito řešení lištového systému LED TECTON C. Ve druhé části bylo použito osvětlení HCL (Human Centric Lighting) zohledňující potřeby lidského těla. To se skládá z technologie tunableWhite a systému řízení osvětlení LITECOM. Systém LITECOM během dne měnil barvu i jas světla, a simuloval tak změny denního světla od východu do západu slunce změnami teploty chromatičnosti od 2700 do 6500 Kelvinů.

„Tělesné orgány a systémy jsou řízeny takzvanými cirkadiánními rytmy, které reagují na okolní prostředí, přičemž největší vliv na ně má světlo,“ říká Jan Vacek, generální ředitel české pobočky nadnárodní společnosti Zumtobel Group. „Z tohoto známého faktu a řady dalších vědeckých poznatků vycházíme při vývoji našich osvětlova-

cích systémů. Je dobře prokázáno, že sebemenší rozladění těchto rytmů má negativní vliv na fungování lidského těla a na naše zdraví.“

V rámci studie prošli všichni zaměstnanci testováním hned na jejím začátku a po čtyřtýdenním období, které lidské tělo potřebuje k adaptaci na novou situaci. Výsledky byly jednoznačné. Osoby pracující v prostorách osvětlených systémem HCL spaly mnohem kvalitněji – rychleji usínaly a méně se v noci budily.

Vhodné osvětlení napomáhá zdravému spánku a soustředění

Osvětlení HCL vedlo také k lepšímu soustředění a rychlejší reakcím příslušných zaměstnanců v porovnání s kontrolní skupinou, která pracovala v normálně osvětlených prostorách. To se samozřejmě projevilo ve vyšší výkonnosti a přesnosti práce. Bez významných rozdílů skončilo subjektivní hodnocení vizuálního komfortu. Volvo Trucks se na základě výsledků

studie a posouzení dalších parametrů od nákladů až po energetickou náročnost rozhodla pro zavedení systému osvětlení HCL od společnosti Zumtobel v celém výrobním závodě.

„Vhodné osvětlení může být skvělým nástrojem pro vytvoření podmínek umožňujících zdravé fungování těla i mysli,“ potvrzuje Jan Vacek. „Výsled-

ky naší studie realizované se společností Volvo Trucks ukazují, že s využitím těchto poznatků lze optimalizovat pracovní podmínky ve vícesměnných provozech tak, aby z toho měly prospěch obě strany – jak zaměstnavatelé, tak zaměstnanci.“

Naopak nesprávné osvětlení může narušovat tělesné rytmy a spánek, pracovníci v průmyslových provozech se hůře soustředí, pracují s vyšší chybou a jsou vystaveni vyššímu riziku vzniku zdravotních problémů. Všechny tyto neduhy lze odstranit vhodnou technologií osvětlení, která zohledňuje vliv světla na cirkadiánní rytmy lidského těla.

Speciální osvětlení označované HCL (Human Centric Lighting) je přizpůsobeno potřebám lidského těla. Společnost Zumtobel při vývoji HCL zohledňovala nejen ryze vizuální efekty světla, ale také jeho vliv na lidské emoce a biologické procesy v lidském těle. To ocení hlavně zaměstnanci pracující v uzavřených prostorách, kam se celý den nedostane přirozené denní světlo. /



Budoucnost úspěšných organizací

V dnešní době se stále více zaměřujeme na to, že každý z nás je jedinečná osobnost s vlastními potřebami a představami o práci. Přemýšlíte ale někdy, jak tato individualita ovlivňuje naše pracovní prostředí? Jak často přemýšlíte nad tím, že by naše práce mohla lépe reflektovat osobní zájmy a schopnosti každého z nás?

Podle průzkumu společnosti Deloitte „Globální trendy v oblasti lidského kapitálu 2023“, téměř 85 % firem uvedlo, že jejich organizace má přehled o dovednostech a schopnostech svých zaměstnanců. Méně než polovina z nich je ale schopna tyto informace využít k tomu, aby správně přiřadila lidi k pozicím a úkolům, které jim nejlépe sedí. To je jako mít v garáži závodní auto, a jezdit s ním pouze na nákupy.

V Česku a na Slovensku se zaměstnanci stále více zapojují do rozhodování o tom, odkud budou pracovat, kolik budou vydělávat, jak se budou profesně rozvíjet a kdy budou pracovat. Je zjevné, že to jak, kdy a kde pracují, je důležité pro jejich spokojenost a produktivitu.

TEXT: MARTINA KOPECKÁ
(AMBASADORKA KOMUNITY HR BRAINSTORMING),
LENKA SOVOVÁ
(ZAKLADATELKA KOMUNITY HR BRAINSTORMING)

Zajímavý průzkum HR Brainstorming „Budoucnost úvazků“ ukázal, že firmy s méně než 500 zaměstnanci jsou často flexibilní, nabízejí zkrácené úvazky nebo možnost práce z domova, což pomáhá lidem lépe sladit pracovní a osobní život. Například model, kdy lidé pracují dva dny z domova a zbytek týdne v kanceláři, se ukázal u zaměstnanců jako velmi populární.

Jak můžeme jít v posouvání firemní kultury ještě dál?

Kniha „Budoucnost Organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování“ (autoři: Frédéric Laloux, Viktor Jurek, nakladatelství PeopleComm) nám představuje různé styly řízení – od těch, kde panuje strach a hierarchie, až po ty, které jsou založené na spolupráci a zábavě. Zvláště tyrkysový model, kde se práce prolíná s osobním životem a každý může přispět podle svých schopností a zájmů, je něco, co v dnešní době rezonuje s velkou částí naší společnosti.

Co kdybychom se tedy pokusili přiblížit k tomuto modelu? Můžeme začít tím, že zaměstnancům umožníme vybrat si práci, která je baví a ve které

vynikají, napříč celou strukturou firmy. Představte si, že by vaše office manažerka mohla vytvářet tabulky pro finanční oddělení, protože ji to baví a je v tom dobrá. Nejenže by to rozvíjelo její schopnosti, ale také by to přineslo firmě v dané oblasti novou perspektivu.

Dalším krokem může být nabídnutí konkrétních úkolů nebo celých projektů, na kterých by zaměstnanci mohli pracovat podle svého výběru. Tím se zvýší jejich motivace a angažovanost, protože budou mít větší kontrolu nad tím, co dělají.

A co kdybychom šli ještě dál? Můžeme vytvořit interní platformu, která by zaměstnancům umožnila objevovat nové role a projekty na základě jejich dovedností a zájmů. To by nejenom pomohlo lidem najít práci, která je naplňuje, ale také by to firmě umožnilo lépe využít jejich talent.

Představte si, že byste mohli pracovat na různých projektech a rozvíjet různé dovednosti podle toho, co vás baví a co chcete dělat. To by nejenom zvýšilo vaši spokojenost v práci, ale také by to firmě pomohlo být flexibilnější a inovativnější.

Změna není nikdy snadná a možná se setkáme s počáteční nedůvěrou, ale kdo jiný než my, HR profesionálové a manažeři, bychom měli tuto změnu ve svých organizacích pomáhat posouvat? Poslední roky nám ukázaly, že flexibilita a práce bez geografických hranic jsou možné, tak proč nejit ještě dál a vytvářet pracovní prostředí, kde každý může využít své silné stránky a pracovat na tom, co ho skutečně baví? /



7 trendů v náboru top manažerů

Svět lovců hlav, tedy vyhledávání vrcholových manažerů, se proměňuje. Nové generace mají nové nároky, ekonomická nejistota a nestabilní politické klima znejistňuje i milovníky rizik a mění se kultury, od firemních až po společenskou skladbu. Odborníci ze Stanton Chase, mezinárodní firmy zabývající se vyhledáváním vrcholových manažerů, upozorňují na sedm trendů, které budou obor náboru vrcholových zaměstnanců ovlivňovat v roce letošním i těch následujících.

1. Vliv technologie a AI poroste

Jistě, technologie bude hrát i nadále důležitou roli, v tom není asi nic nového. Nicméně do náboru i do vyhledávání vrcholových manažerů bude více zasahovat umělá inteligence (AI). Její zastánci očekávají, že AI urychlí proces výběru a prověřování kandidátů a odstraní lidskou předpojatost. „Již nyní AI pomáhá identifikovat kandidáty, sepsat popis pozice, provádí základní vyhodnocení kandidátů a vstupuje do procesu nástupu (onboarding),“ popisuje Jozef Papp, Managing Partner pražské kanceláře Stanton Chase. Jen v letošním roce se očekává nárůst náborových projektů s pomocí AI o 7 %.

2. Práce z domova: hledá se dlouhodobá rovnováha

Covidová pandemie přinesla prudký rozvoj práce na dálku. Ovšem jen co odezněla, volají firmy své zaměstnance zpět do kanceláře a o práci na dálku se rozhořel boj. Obě strany mají své argumenty, avšak jednou vypuštěného džina již firmy do láhve zpět nedostanou. „Dnes je prakticky nepředstavitelné, aby vrcholoví manažeři neměli možnost pracovat část týdne z domova, bez toho nikdo nebude na novou nabídku reflektovat,“ tvrdí Jozef Papp.

EU i Česká republika přijaly nové normy, které práci na dálku upravují. Letošní rok jistě přinese další kolo domlouvání o tom, jaká je ta správná rovnováha mezi prací z domova a prací z kanceláře. Podle výzkumu Stanton Chase Praha z roku 2022 provedeném mezi firmami v Česku je nejčastější model 1-2 dny doma, zbytek týdne v kanceláři, ale je také čtvrtina firem, kde si zaměstnanci mohou libovolně volit, odkud budou pracovat. Konflikt-

ty přináší nesoulad mezi očekáváním zaměstnanců a firem, zaměstnanci by chtěli pracovat z domova častěji než jim firma umožňuje (ve 43 % případů), nebo podle firem pokulhává kvalita práce odvedené z domova (taktéž 43 % případů). Chybějící sociální interakce je problémem na obou stranách (67 % odpovědí).

3. Méně zkušenosti, více dovedností: Manažeři pro budoucnost

Zkušenost byla dominantním požadavkem na vrcholové manažery v uplynulých letech. Avšak s tím, jak generace husákových dětí stárne a blíží se důchodovému věku, budou lovci hlav upřednostňovat dovednosti a schopnosti a menší důraz klást na dlouhou zkušenost. „Noví vrcholoví manažeři budou potřebovat především takové nastavení mysli, které umožní promýšlet věci dopředu, myslet nejen na budoucnost, ale již v budoucnosti,“ poznamenává Jozef Papp. Velmi důležitými schopnostmi bude pokora, transparentnost a – ku podivu – odhalení slabin.

Dobrý šéf by se totiž měl cítit komfortně i ve chvíli, kdy týmu odhalí, že není superstar ve všem. „Může být skvělý odborník, nebo prvotřídní prodejce, ale třeba dobře nepřipravuje porady. To je skvělá příležitost, jak delegovat práci a jak dát najevo zdravé sebevědomí,“ tvrdí William Brewer ze Stanton Chase v Los Angeles. „Ukázat, že jste člověk se spoustou slabin, motivuje tým, aby vás podpořil jako člověka, člověka s nedostatky. A to vytváří na pracovišti atmosféru důvěry.“ Naopak skrývat slabiny je nebezpečné, mohou se projevit ve chvíli, kdy se to nejméně hodí.

4. Dříči: Jak na nábor a výcvik velmi výkonných zaměstnanců

Příští rok bude Generace Z (tedy narození po roce 1995) tvořit asi třetinu pracovníků. Právě toto je skupina, která je technologicky nejvyspělejší, nicméně s nejhorší interpersonální dynamikou a chabou komunikací tváří v tvář. „Tito lidé se začínají prosazovat do vedoucích rolí a je stále těžší najít mezi nimi kandidáty s měkkými schopnostmi, kteří by byli schopni vést ostatní,“ Peter Deragon, Managing Director ve Stanton Chase v Los Angeles. Podle něj je nezbytné pracovat s takovými zaměstnanci dlouhodobě, mentorovat je a vychovávat sociálně schopné dříče, kteří jsou pro vedoucí role potřeba.

5. Kreativita neumírá, naopak

Letos bude „na čepu“ také kreativita, zvláště u vedoucích rolí. Ti, kteří budou schopni ukázat vynalézavost a inovativnost, jednoznačně předčí kandidáty, kteří jen reagují na prostředí. Jedním ze zajímavých konceptů zdůrazňující kreativitu, je tzv. dyslektické myšlení. Hovoří se o něm v posledním roce, kdy LinkedIn učinil na své platformě z dyslektického myšlení oficiální „skill“. Narůstající důležitost kreativního nastavení mysli zdůrazňují i takoví obchodní titáni, jako je například Richard Branson (který je sám dyslektikem).

6. A co diverzita?

Další kontroverzní zkratka DEIB (diversity, equity, inclusion a belonging, tedy diverzita, rovnost, inkluze a sounáležitost) mnohé zvedá ze židle. Zatím byl tento přístup kontraproduktivní, zvláště v situacích, kdy firmy upřednostnily diverzitu před kvalifikací. To vedlo k přehodnocení celé pseudofilozofie. Nicméně je zřejmé, že poroste důraz na inkluzi a sounáležitost na pracovišti. Vedoucí pracovníci dotáhnou svou nenávisť k DEIB do konce, ale vrátí se k lidštější formě, mít na pracovišti rozmanité osobnosti, třeba z různých kulturních prostředí, pokud to pomůže, a hlavně staré i mladé na jednom místě, jako to bylo vždy, když mistr předával zkušenosti svým tovaryšům.

7. Rovnováha mezi prací a životem a pocit pohody

Zdraví a pocit pohody jsou pro většinu současných spotřebitelů jednou z priorit. Data z výzkumů stále lépe osvětlují, co si pod individuálním pocitem pohody a sebezrozvojem lidé představují. Za nejdůležitější zaměstnanci považují dobrou tělesnou kondici, snížení váhy, lepší stravování a lepší duševní zdraví. Zaměstnanci, a to včetně vrcholového vedení firem, chtějí dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a očekávají, že jim firma umožní udržet se v dobrém zdraví a soustředění a zůstat při práci dlouhodobě efektivní. /



TEXT ALENA KAZDOVÁ
FOTO JOHANA KRATOCHVILA

PROFESIONÁL

Kdybychom nebyli flexibilní,
ztratili bychom

TALENTY

Erika Vorlová sbírala manažerské zkušenosti v různých sektorech. V posledních letech v energetice, v sektoru, který se rychle vyvíjí a díky inovacím v technologiích prochází radikálními změnami. Moderní energetické strategie míří k zeleným plynům, jako jsou biometan a vodík. Výzvy měnící budoucnost energetiky Eriky Vorlové učarovaly a jako jedna z mála žen zastávající vrcholnou pozici v GasNetu se podílí na budoucím vývoji největšího tuzemského distributora plynu. Tuto etapu její kariéry, stejně jako ty předchozí, spojuje motivace a chuť pořád se něco učit. „Hledám lidi, od kterých se můžu učit,“ říká v rozhovoru pro HR forum.



Jaká byla vaše kariérní cesta?

Začínala jsem původně v HR asi před 30 lety úplně od píky. Postupně jsem vyzkoušela všechno, kromě odměňování a sestavování budgetů, to jsem si nechala až na závěr (směje se).

Dnes je moje role širší a jsem za to ráda. Jako členka vedení GasNetu odpovídám za celou oblast podpůrných služeb. Nebylo úplně jednoduché se z boxu HR vymanit. Jste-li obchodník, můžete se dostat do provozu, do financí, kamkoliv jinam. Z lidských zdrojů je to obtížnější.

Vyzkoušela jsem různé druhy firem. Začínala jsem u McDonald's, to byla firma, která mě naučila dobrým základům, pak jsem dělala v telekomunikacích, v Eurotelu, v Hewlett Packard, což byla pro mou kariéru v HR skvělá firma, ve farmacii a nakonec v energetice – v innogy a nyní v GasNetu.

Co se vám v innogy podařilo, na co navazujete v GasNetu?

Věřím tomu, že jsem v HR odvedla kus kvalitní práce. V innogy jsem vybudovala tým, který tam dodnes je. I poté, co jsme se museli rozdělit na tři části. Do každé firmy vydělené z innogy jsem poslala opravdu dobrou partu.

Podařilo se mi vybudovat tým lidských zdrojů posazený na faktech, na datech. Nastavili jsme si HR dashboardy a zvykli jsme si vycházet z dat a čísel. HR není „dojmologie“, jak si to někdy manažeři myslí. Lidské zdroje jsou o řízení lidí a financí s tím spojených, které jsou často nemalé. Náklady na mzdy tvoří až polovinu našich nákladů, takže rozpočty jsou obrovské. I proto je třeba pracovat s fakty, ne s dojmy.

HR práce není jen o tom, že mám rád lidi. HR práce znamená, že efektivně pracuji s lidským potenciálem a pomáhám manažerům, aby ho dokázali co nejefektivněji využít. Aby nastavovali takové podmínky, aby lidé ve firmě pracovali rádi.

Nemyslím si, že za mnou stojí něco hodně speciálního, i když „majstrštykem“ bylo rozdělení firmy. To nebyl jednoduchý úkol, ale bylo to velmi zajímavé. Do té doby jsem absolvovala několik fúzí, např. v Hewlett Packard nebo v Sanofi, zatímco v innogy jsem se musela pustit do něčeho zcela opačného – rozdělit firmu na tři části. Na to neexistovaly žádné mustry a manuály, žádní poradci nám v tom neradili. Všechno jsme si museli vymyslet a udělat sami. Na to jsem pyšná.

Co obnáší práce na vaší současné pozici Chief Services Officer?

Všechno, co v GasNetu tvoří podpůrné služby – ESG, HR, komunikace, nákup, facility & car fleet. S mým týmem říkáme, že pomáháme byznysu, aby se mohl soustředit na byznys. Vše ostatní za ně zařizujeme my. To je podstata jednotlivých funkcí, které ve vedení reprezentují.

Kromě jiného ve své práci jako členka vedení Management Boardu a Chief Services Officer určujete směřování v oblasti ESG. Říká se, že ESG je klíčem k budoucnosti. GasNet patří k mezinárodním lídrům ESG v plynárenství. Co pro vás ESG znamená, jak ho řídíte a měříte?

Když jsme se oddělili od innogy, bylo mou hlavní misí vybudovat a rozvíjet oblast ESG. Je to velmi komplexní a strategický úkol, který zahrnuje mnoho oblastí. Týká se oblasti environmentální, sociální a spravování a řízení společnosti. Cílem je udržitelnost společnosti. Rating ESG, kterým každoročně procházíme, je důležitým ukazatelem pro investory, obchodní



partnery, spotřebitele i banky. Měření provádějí mezinárodní nezávislé firmy, které číselně hodnotí, jak fungujeme v jednotlivých oblastech. Nás hodnotí firmy Sustainalytics a GRESB. Zařazují nás mezi společnosti s vysokou úrovní řízení ESG. V porovnání s dalšími 95 plynárenskými společnostmi nás Sustainalytics loni vyhodnotil jako celosvětově 3. nejlepší. To je obrovský úspěch.

Hlavním principem ESG je udržitelnost. Nejen ve vztahu k životnímu prostředí (písmeno E), ale i ve vztahu k lidem. Můžete dělat emisně perfektní byznys, ale chovat se k lidem ošklivě. Nikdo by asi nechtěl, aby se nedodržel zákoník práce a základní pravidla etiky. Sociální principy zahrnuje písmeno S. Písmenko G je o tom, jak máte nastaveny vnitřní kontroly, jakým způsobem firmu řídíte a jak moc máte věci pod kontrolou, zda víte, co se vám kdekoli ve firmě přesně děje.

Proč jste v ratingu ESG tak dobří?

Protože jsme začali úplně „zgruntu“. Začali jsme od nastavení strategie a zejména hodnot firmy. Hodnoty vám nastaví směřování firmy a to, jak se lidé ve firmě budou cítit, pokud se s těmi hodnotami ztotožní. Potom je daleko jednodušší jim určité věci vysvětlit.

Jaké jsou hodnoty GasNetu?

Říkáme, že svou práci děláme bezpečně, spolehlivě a s respektem. Přitom musíme mít stále na zřeteli, aby tomu všichni rozuměli, aby hodnoty uplatňovali v práci. Naše hodnoty si zformulovali lidé sami, což je velká výhoda. Pokud totiž mají lidé možnost na tom participovat, tak jim pak nemusíte hodnoty nějak složitě vysvětlovat.

Můžete hodnoty GasNetu víc přiblížit?

Alfou omegou je u nás bezpečnost. Je součástí ESG v sociální oblasti (písmeno S). Podle mě si řada firem neuvědo-

muje tuto souvislost, ale náš rating je proto tak dobrý, protože bezpečnost je u nás nesmírně důležitá. Pracujeme s plynem. Ten může při podcenění rizik i ublížit. Nejen nám, ale i okolí. Bezpečnost a ochrana zdraví je obrovské téma, do kterého hodně investujeme a kterému se hodně věnujeme. Máme k tomu speciální řídicí výbor s našimi akcionáři, kde se každého čtvrt roku zpovídá-



Oblíbený citát
Eriky Vorlové
od Alvina Tofflera:
„Negramotní
21. století nebudou
ti, kdo neumějí číst
a psát, ale ti,
kdo se neumějí učit,
odnaučovat
a znovu učit.“

me z toho, co jsme v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví udělali, co můžeme dělat víc, co se nepovedlo, zda se stal nějaký úraz atd.

Bezpečnost podléhá neustálé komunikaci a kontrole. Snažíme se s lidmi stále komunikovat, že jejich zdraví je to nejzásadnější, aby na to, když vyrazí do terénu, neustále mysleli.

Jaké jsou další hodnoty?

Spolehlivost. To je širší hodnota, která znamená, že zaměstnanec dělá svou práci spolehlivě, pořádně. Patří k tomu i firemní spolehlivost. To, že chceme dodávat spolehlivé dodávky zemního plynu zákazníkům, kteří je denně potřebují.

Učíme lidi, že svou práci musí udělat dobře i z hlediska zodpovědnosti ke svým kolegům. Že neudělají nic, co by ostatní ohrozilo. To má spojitost s bezpečností. Takže učíme lidi, aby upozornili kolegu, když něco dělá špatně.

Další naší hodnotou je respekt. Mít respekt k plynu, pořádně si rozmyslet, než něco udělám, abych tím někoho neohrozil. Ale také mít respekt k ostatním kolegům, respekt k tomu, že to mají jinak a že mají právo mít to jinak a jakkoliv jinak. To už se dotýká diverzity.

Patříte k lídrům v prosazování a zavádění DEI – diversity, rovnosti (equity), inkluze. Jak vnímáte diverzitu?

Diverzitu vnímám hodně široce, nejen genderově. Na to, že jsme plynárenská firma, máme v genderu a v obsazení žen velmi dobrou situaci. Pro nás je genderová rovnost stálé téma. Ale to, co nás teď především byznysově zajímá, je diverzita regionální. Pracujeme s různými lidmi z různých regionů a tato regionální rozmanitost hraje v provozu velkou roli. Původně jsme totiž vznikli slučováním různých regionálních společností, z nichž každá měla své návyky a kulturu. To má vliv i na pracovní postupy, což nemusí být vždy bezpečné.

na všech úrovních po celé republice. Chlapi z provozu sami chodí za námi s návrhy, s jakými školami pracovat, protože je znají, žijí v tom regionu. Chodí za studenty, dělají pro ně přednášky a starají se o studenty na praxi. To se nám v náboru osvědčuje.

Jak lákáte ženy, aby k vám šly pracovat?

My k nám nějak speciálně dívky a ženy nelákáme. Říkáme, že k nám může kdokoliv. Nejvíce nabíráme středoškoláky, ale dívek na technických středních školách moc není, speciálně v plynárenství holky nenajdete. Ostatně v plynárenství jsou i činnosti, které z hlediska bezpečnosti práce a ochrany zdraví ženy dělat nemohou, třeba zdvihat těžká břemena apod. Ženy tak máme na pozicích, které mohou dělat všichni. Takže ve výsledku máme mezi všemi zaměstnanci 26 % žen. Na pozicích, které mohou dělat všichni, máme 42 % žen. Jsou mezi nimi projektantky, analytičky, stavařky, finančnice, máme výbornou manažerku strategického asset managementu.

Co ženy na práci v GasNetu oceňují?

Naši kulturu. Zakládáme si na flexibilitě. Když je žena šikovná, když svůj obor umí, tak vyhovíme jejím časovým možnostem. Jsme flexibilní a dokážeme vyhovět její konkrétní situaci. Když má malé dítě, může si práci rozvrhnout, jak potřebuje. Například když nastupovala jedna manažerka širšího managementu, její dítě mělo dva roky. Bavili jsme se

s ní, jak to nastavit, aby mohla pracovat na plný úvazek. Je od Plzně, nemohla by s dítětem denně dojíždět do Prahy, tak jsme se domluvili, že bude pracovat z domova a občas v kanceláři v Plzni, někdy může přijet do Prahy, podle toho, jak jí to bude vyhovovat. Když má do práce chuť a je v ní dobrá, tak já ji nepotřebuji mít denně v Praze.

Získali jsme v ní velmi kompetentní a inovativní manažerku. Byli bychom hlupáci, kdybychom jí neumožnili, aby si mohla práci rozvrhnout tak, jak jí to vyhovuje. Kdybychom nebyli flexibilní, ztratili bychom talenty a lidi s potenciálem.

Nabízíte kratší úvazky?

Ano, ale nedaří se mi to tak, jak bych chtěla. Máme asi 1 % kratších úvazků.

Čím to je?

Především je potřeba to naučit manažery, protože pracovat s kratšími úvazky je pro ně náročnější. Sama ze své zkušenosti vím, že když máte v týmu lidi na kratší úvazky, tak je to něco jiného než řídit 10 lidí na plný úvazek. Částečné úvazky jsou u nás v současnosti věc edukace.

Školíme manažery, jak řídit tým složený z různých úvazků. Není to snadné, navíc když v něm máte maminky malých dětí. To musíte být jako manažer velmi flexibilní a přizpůsobivý, což někomu nemusí úplně vyhovovat. Manažerům radíme, poskytujeme návody, ale nediktujeme jim žádná pravidla, každý si v tom musí najít to svoje.

Některé firmy mají pevně stanovená pravidla pro home office, my ne. Tvrdím, že od toho je manažer, aby si řídil svůj tým, aby sám rozhodoval, kdy a komu home office povolí. Pomáháme manažerům nastavit pracovní právní pravidla, ale jak si vše v týmu poskládají, je odpovědností každého z nich.

Jaké je v GasNetu zastoupení žen na manažerských pozicích?

Snažíme se to všechno propojit a sladit, protože potom dokážeme být efektivnější.

Naše hlavní aktuální téma je mezigenerační diverzita. Nastává doba, kdy nám během pěti let bude odcházet do důchodu silná generace zaměstnanců. Řadu činností můžeme sloučit a zefektivnit díky digitalizaci, ale někde je nahradit mladšími ročníky musíme. Na pracovišti se setkávají různé generace. Rozdíl mezi kolegy je třeba 20 a více let. My potřebujeme, aby si rozuměli a spolupracovali, aby mladší získávali know-how od zkušenějších kolegů, aby navázali na klasickou plynářinu. I když se bude pracovat v budoucnu jinak – moderněji, tak klasický základ plynářiny tam vždy zůstane.

Jak manažery školíte na práci s různými generacemi v týmech?

Pořádáme workshopy na téma mezigenerační spolupráce, aby si mezi sebou ve skupinách řekli, co, čím nazývají, co, jak myslí, aby se víc poznali, porozuměli si a respektovali se. Je to hodně individuální práce. U nás je nováček skoro rok se svým mentorem, než ho pustíme samotného k plynáři. Musí se nejdříve pořádně zaučit a získat všechna potřebná osvědčení a certifikaci. Starší kolega, který nováčka zaučuje, má na zaučení a vzájemné poznání dost času.

Hodně jsme se zaměřili na spolupráci se středními školami a učilišti. Zúročuje se nám to. Naši lidé jsou v tom hodně aktivní, chodí na školy a představují náš obor. Jsme rozkročení v regionech, spolupracujeme s 27 školami

”

Podařilo se mi vybudovat tým
lidských zdrojů posazený
na faktech, na datech.
Zvykli jsme si vycházet
z dat a čísel.
HR není „dojmologie“,
jak si to někdy manažeři myslí.

Ve vedoucích manažerských pozicích máme asi 13 % žen. Vzhledem k nízké fluktuaci se nám manažerská struktura a poměr žen v ní moc nemění.

Celkově u nás v GasNetu zastoupení žen odpovídá obecné situaci ve společnosti. Ženy se do manažerských pozic v ČR moc nehrnou, protože mají málo podpory. Ne že by nechtěly nebo na to neměly předpoklady, ale on jim nikdo moc nepomůže. Společnost jim to neusnadňuje a firmy na sebe nemůžou přebírat zodpovědnost státu. Osobně si myslím, že školky a jesle jsou věci státu. Ne každá žena si vydělá tolik, aby si pořídila chůvu pro děti, a mohla do práce. A to nemluvíme o zázemí, které jim často chybí v rodině. I tolik let po revoluci u nás panují předsudky a stereotypy o ženách, které jdou po mateřské dřív do práce. Moc jsme se v tom neposunuli.

Vy jste se v kariéře dostala jako manažerka hodně daleko. Jaká je vaše osobní zkušenost s vlastní kariérou?

Nejsem úplně typický případ. Já měla velké štěstí na lidi, co mě podpořili, jak v rodině, tak v zaměstnání. Ale každá žena takové podmínky nemá. Když neuděláme nic pro to, aby měly ženy v kariéře víc možností, tak jich ve firmách a ve vedeních víc nebude.

Nedávno jsme obsazovali místo ředitele v jedné ze spolupracujících neziskových organizací. Měli jsme skvělou kandidátku, která ale nechtěla ve výběrovém řízení dál pokračovat, protože má dítě ve školce a její manžel s tím nesouhlasil. To vypovídá jasně o realitě, v níž mnohé ženy žijí.

S chatbotem Arnoldem jste realizovali průzkum, který analyzoval, jak na tom jste v DEI, podpoře žen a férovosti. Můžete zmínit některé výsledky?

Arnolda moc rádi v pravidelných průzkumech používáme. Ve zmíněném

průzkumu nás překvapilo několik věcí. Jednak vyšlo, co jsem předpokládala, že ženy jsou v GasNetu velmi spokojené s flexibilním uspořádáním (99 %). Ale pak z toho vypadlo asi 35 % žen, které sdílely pocit, že nemají dost možností na svůj osobní a profesní rozvoj. A tady jsem udělala jeden ze svých diverzitních omylů, jelikož jsem okamžitě učinila závěr, že chyba je na jejich straně. Asi nechtou intranet, média, asi se málo zapojují do nabízených programů, měly by se samy o svůj rozvoj aktivně starat, a ne čekat, až jim to někdo na zlatém tácu donese.

Ale když jsme se ptali dál, tak to odhalilo něco úplně jiného. Děvčata už na svůj rozvoj prostě nemají prostor, protože chodí do práce, doma musí obstarat děti a rodinu a už víc za den nestíhají. Když půjdou na školení, práce jim stojí a ony to pak nemají kdy dohnat. Hovořili jsme o tom s manažery a domluvili jsme se, že děvčatům čas na rozvoj umožní, a to tím, že když budou na školení, jejich práci mezitím udělá někdo jiný. Počet hodin strávených rozvojem tak u žen vzrostl z 20 v roce 2022 na 32 hodin za rok 2023.

V průzkumu pak zazněly také věci, jako že zhruba 23 % žen slyší občas nevhodné komentáře. Posléze jsme zjistili, že to není tím, že by naši kolegové byli hrubí, ale že jsou to takové nevědomé věci. Třeba těhotné řeknou, hele ty už na ten meeting ani nechod, a ona to bere, že už ji odepisují, protože půjde na mateřskou, a to ji mrzí. I s tím pracujeme.

Jak řešíte rovné odměňování u budoucích maminek a těch, co se z rodičovské vrací?

Při celoročním hodnocení manažerů jsme se začali víc zamýšlet nad tím, zda spravedlivě odměňujeme kolegyně, které odcházejí na mateřskou a které se pak z mateřské nebo rodičovské vrací. U nás se při hodnocení manažerů sejde celý Management board. Každý máme pro své manažery nějaké hodnocení v procentech a navrhujeme roční odměnu. Kalibrujeme si to, navzájem si před sebou obhajujeme to, co navrhujeme. Přitom jsme narazili na to, že manažerka, naše kolegyně, měla jít na mateřskou a my stereotypně uvažovali, že odchází, tak jí dáme menší odměnu, aby víc zbylo na ostatní. Pochopili jsme, že to není správné, protože odvedla výbornou práci a zaslouží si tutéž odměnu jako ti, co na mateřskou neodcházejí. Řekli jsme si, že když pracovala na 100 procent, tak dostane 100% bonus. Stejně tak, když se žena po mateřské nebo rodičovské vrací, tak jí upravujeme plat na úroveň, kterou v té pozici mají ostatní. Tím jsme napravili základní chybu, kterou v odměňování u žen děláme.

Rovnosti žen a mužů v odměňování se věnujete velmi intenzivně. V porovnání s průměrem Gender Pay Gap v EU na tom ČR není dobře. Například máme osmý nejvyšší Gender Pay Gap v EU (podle Eurostatu 2021). V indexu rovnosti je ČR na 25. místě v EU (EIGE 2023)? Jaké kroky v oblasti Gender Pay Gap podnikáte, aby se odměňování žen narovnal?

První věc je, že edukujeme manažery, aby správně přemýšleli, že na stejné pozici při stejném výkonu by lidé měli brát stejně, bez ohledu na to, jestli je to „mravenec nebo slon“. Za stejnou práci a stejný výkon, stejné peníze. Pokud se různí výkon, tak odměnu musí mana-



žer odůvodnit, musí jasně vědět, proč tak práci daného člověka hodnotí.

Edukace manažerů v rovném odměňování je pro nás aktuální kapitola, protože od roku 2026 nás čeká reporting a manažer bude muset umět vysvětlit, když někdo ze zaměstnanců vzneset dotaz, jak je odměňován a zda je odměňován správně, proč tomu tak je.

Máme 2300 lidí po různých regionech a za jejich odměňování nesou odpovědnost jejich manažeři. Naše priorita je naučit se ohodnocovat výkon. Ne na základě dojmů, ale faktů, což není jednoduché.

Druhá věc, kterou můžeme udělat centrálně, je hlídat odměňování a zejména návraty z mateřských a rodičovských dovolených. Když se maminka vrací zpátky, otevíráme diskusi na téma odměňování, protože často je to o tom, že za tu dobu, co byla maminka doma, se její práce změnila. Třeba pracovala jako analytik něčeho a vrací se taky jako analytik něčeho, ale za ty roky se ta práce úplně posunula.

Z pohledu zákoníku práce ji musíme vrátit zpět na stejnou roli a z hlediska firmy se s tou maminkou a jejím manažerem bavíme, co bude dělat, jaká bude náplň její práce a že její práce bude ohodnocena jako na trhu a jako u ostatních kolegů. Podle toho jí nastavíme novou odměnu tak, aby to odpovídalo roli, kterou bude dělat. To je jediné správné a spravedlivé.

Trh se hýbe a je třeba si k tomu společně s manažerem sednout a zhodnotit to jako novou skutečnost. Je to složité, ne každému manažerovi se to chce dělat, ale my k tomu takto přistupujeme.

Máte pro ženy nějaké speciální vzdělávací programy?

Všechno je v podstatě stejné pro ženy i muže. Pro ženy máme ale navíc program GasNet ženám, kdy každý měsíc pořádáme nějakou akci pro ženy. Program je otevřen i mužům. Někteří na něj občas přijdou. Naposledy například



Ženy se do manažerských pozic v ČR moc nehrnou, protože mají málo podpory.

Ne že by nechtěly, nebo na to neměly předpoklady, ale on jim nikdo moc nepomůže.

na akci o diverzitě loni před Vánocemi. Konala se k prvnímu výročí našeho podpisu Women's Empowerment Principles (WEPs). Mimochodem byli jsme první firma v české energetice, která dokument signovala.

Ženy také více využívají mentoring, koučink a psychodiagnostiku. Posilujeme komunikační dovednosti žen a asertivitu, protože nedostatek těchto dovedností bývá jednou z příčin pay gap.

Nabízíte mladým talentové a trainee programy?

Přede dvěma lety jsme měli trainee program pro 10 studentů 3. a 4. ročníků

vysokých škol. Většina z nich už u nás pracuje. V průběhu trainee programu si u nás zpracovali odborné práce zaměřené na technologie budoucnosti, na ESG, na téma snižování emisí, biometan a vodík, což souvisí s naší strategií budoucnosti distribuovat zelené plyny. Mladé tyto nové věci přitahují a zajímají a právě kvůli tomu, že mohou být u něčeho úplně nového, k nám rádi po škole nastupují.

Které pozice se vám nejobtížněji obsazují?

Klasický specialista plynárenského zařízení. To je nejtěžší, protože hlavními plynáři jsme v Česku my a své nástupce si vychováváme sami jednoho po druhém. Ohromně oceňuji kolegy v regionech, kteří se studenty a absolventy pracují. Dneska už jdeme i cestou nástaveb – rekvalifikací. Spolupracujeme se středními školami a snažíme se je navnadit, aby umožňovali jednoroční nastavbu, v níž zájemci získají potřebnou kvalifikaci pro práci u nás. Na věku uchazeče nezáleží, nastavbu nabízíme všem věkovým skupinám.

Do portfolia vaší práce patří i komunikace. Jak ji pojmáte, jak se vám daří prosazovat klíčová témata? Máte na to nějaký recept?

Zásadní recept je zjednodušovat. Co nejjednodušeji vysvětlovat a pořád dokola všechno opakovat. To mě naučila praxe a covid.

Když jsme se oddělili od innogy, potřebovali jsme budovat nový brand, novou značku. Ale přišel covid, a to byl strašný průšvih. Nemohli jsme se s lidmi potkávat. Tehdy jsme objevili Arnolda, který nám nesmírně pomohl. Od té doby ho používáme a jsme jeho fanoušci.

Za covidu jsme si lámali hlavu, jakým nástrojem s lidmi komunikovat, protože jsme o nich nic nevěděli, jen místři je obvolávali, ale na centrále jsme nevěděli nic. Naši chlapi v terénu nejsou

nepřetržitě na mailu jako zaměstnanci v kanceláři. Za covidu ani tablety moc nepoužívali a e-mailová komunikace nebyla tehdy tolik efektivní. Ale všichni měli a mají mobily, a tak někoho napadlo, že nejúčinnější je ptát se přes mobil. Tak jsme objevili chatbota Arnolda od LMC, který nám umožnil a umožňuje pokládat lidem otázky, které chceme. To je obrovská výhoda.

Začali jsme lidem pravidelně psát, zaměstnanci dostávali přes chatbota SMS do mobilu a na otázky, které je zaujaly, nám reagovali. Během covidu jsme vždy poslali jednoduché otázky a informace a navazovali na ně dalšími otázkami v 14denních cyklech. Pravidelně jsme tak byli s lidmi v komunikaci, což nám strašně pomohlo.

Osobně nedám dopustit na pravidelnou komunikaci, v níž po troškách něco sdílíme. Už neděláme velkou plošnou komunikaci, neděláme ani velké průzkumy spokojenosti, kam vám lidi napíšou cokoli, a nemusí to být pravda. Pravidelně jednou za měsíc posíláme našeho Arnolda a ptáme se na konkrétní věci, někdy na diverzitu, někdy technické nástroje, někdy na oblečení, pitný režim, nové kanceláře atd. Je to anonymní a se dozvídáme od lidí záji-

mavé informace a zpětné vazby. Se získanými odpověďmi hned pracujeme, máme na to kolonku na intranetu, kde zveřejňujeme výsledky a vypisujeme akční plán, jak s tím, co jsme od lidí dostali, pracujeme.

Tři roky nás lidé neviděli, nahrazovali jsme komunikaci Arnoldem. Posílali jsme samozřejmě i digitální komunikaci, intranet, implementovali Teams apod. Až po covidu jsme uspořádali šňůru 8 prezenčních setkání Management Boardu s lidmi v regionech. Lidé mohli klást otázky a my odpovídali na všechno, co chtěli vědět. Zkušenosti mě naučily, že v komunikaci je důležitá jednoduchost, ochota odpovídat na každou otázku a důležitá témata lidem stále a pořád stejně opakovat.

Podle toho, jak ve firmě komunikujete, myslím, že součástí vaší kultury je ptát se a naslouchat. Jaká je vaše firemní kultura?

Asi ano. Hodně zapojujeme lidi prostřednictvím Arnolda a máme ambadorské skupiny. Naši ambasadoři

vznikli, když jsme si předefinovali hodnoty. Uvědomili jsme si, že se nemůžeme ptát všech zaměstnanců, a tak jsme požádali manažery, aby nominovali jako ambasadory různé zaměstnance. Ale nejen ty, co chtějí spolupracovat, ale i nějaké „štouraly“, kteří jsou rádi v opozici. Z toho vznikl tým kulturních ambasadů, kteří fungují dodnes. Spolupracujeme s nimi na všem možném, co se týká dění ve firmě. Moc se nám to osvědčilo, přinášejí nám pohled z regionů, jsou to naši super průzkumníci terénu.

Pak máme digitální ambasadory, to jsou nadšenci, kteří se věnují „digivěcem“, obrovští fandové a inovátoři, kteří nad rámec své práce dobrovolně při-

Erika Vorlová

Chief Services Officer, GasNet

Jako členka vedení Management Boardu a Chief Services Officer určuje směřování GasNetu v oblasti ESG, lidských zdrojů, komunikace, nákupu, facility & car fleetu. Měnit kulturu a posilovat dobré jméno zaměstnavatele se Erice dařilo i na její předchozí pozici ředitelky HR v energetické skupině innogy (dříve RWE). Bohaté zkušenosti získala také jako odborná konzultantka, manažerka a personální ředitelka v dalších mezinárodních společnostech jako jsou EuroTel, Hewlett Packard, Sanofi či BAXTER. Stejně jako GasNetu dává i Erice smysl podnikat odpovědně. Pomáhat mladé generaci je cesta, na kterou se plynaři vydali společně s nadací The Duke of Edinburgh's International Award Czech Republic, v níž je Erika členkou správní rady. Erika vystudovala obor psychologie a strategický management lidských zdrojů.

pravují pro naše lidi různá školení. Dále máme ambasadory bezpečnosti práce, s nimiž se jednou za měsíc setkáváme a probíráme, co se kde udělalo v bezpečnosti napříč firmou. A máme i ambasadory sociálních sítí. Cílem ambasadorů je, aby to, co s nimi domlouváme, komunikovali dál. Aby komunikace šla od nich, zespoda, protože, když to jde z intranetu nebo seshora, nemusí tomu každý věřit. V zapojení lidí moc věřím a vždycky se mi to vyplatilo.

Loni jste se stali Férovým zaměstnavatelem, co to pro vás znamená?

Na toto ocenění jsem velmi pyšná a moc si toho vážím, protože nás jako zaměst-

navatele hodnotili zaměstnanci na Atmoskopu. Naši lidi na firmě především oceňují flexibilitu a důvěru.

Je potřeba lidem věřit. Většina chce dělat svou práci dobře, mít se v práci dobře a chtějí spolupracovat. Flákačů je málo. Bohužel obecně máme tendenci na základě pár negativních zkušeností generalizovat. To je špatně. Přesvědčuji manažery, aby k lidem přistupovali s důvěrou a otevřeně, všem se nám to vyplatí.

Jak si hledáte lidi k sobě do týmu?

Podle hodnot. Samozřejmě mě zajímá, co mají za sebou, jaké mají předchozí zkušenosti, co dělali zajímavého, co umí, a jestli umí něco, co já neumím.

A jestli jsou to dobří lidé, kteří do týmu zapadnou. Ostatní se naučí.

Co vás u vaší práce drží, baví?

Lidi. Mám skvělý tým. Můžu se na všechny spolehnout a moc se od nich učím. Jsou velcí profíci ve své práci. To mě baví. Hledám lidi, od kterých se můžu učit.

Jak odpočíváte, jak se nabíjíte?

Koníčků mám spoustu, ale nejvíc mě nabíjí hory a příroda. Když se potřebuji nabít, jdu do lesa. Užívám si kolo, v zimě běžky, ale někdy mi stačí jít jen tak ven, na procházku. /



Hledání „kešek“

Hra, která se stala benefitem

TEXT: ALENA KAZDOVÁ

FOTO: ARCHIV PENNY MARKET

Letos se kvůli změně legislativy dostávají do popředí zájmu zaměstnavatelů benefity. Firmy přemýšlejí, jak benefiční systém nově nastavit, aby byl v souladu s tzv. Konsolidačním balíčkem, který daňově zvýhodněné benefity zaměstnavatelům významně zredukoval. Před personalisty vyvstává otázka, které zaměstnanecké benefity se těší největší oblibě, které tedy podpořit, aby vyšli svým zaměstnancům co nejvíce vstříc.

Podle Mzdového průzkumu 2024 společnosti Hays označilo v odpovědi na otázku, které z faktorů kromě mzdy jsou pro ně nejdůležitější, 32% respondentů benefity jako páté v pořadí důležitosti – po faktorech: Dobrá pracovní atmosféra, Zajímavá práce a projekty, Work Life Balance a Práce na dálku. Ve stejném průzkumu, který společnost Hays prezentovala letos v lednu, zařadili respondenti mezi TOP benefity: dny dovolené navíc (62% respondentů), flexibilita pracovní doby (50% respondentů), služební auto (20% respondentů), zdravotní volno – sick days (17%), penzijní připojištění (15% respondentů).

Tak vypadá podle zmíněného průzkumu oblíbenost už standardně fungujících benefitů. Ale k benefitům lze přistoupit i kreativněji, originálněji a zapojit do jejich tvorby samotné zaměstnance.

Kreativitě se meze nekladou

Takový přístup zvolila a úspěšně realizovala společnost PENNY v projektu „Dáme Česko – Hezky česky po Česku“. Nesouvisí přímo se současnou situací v danění zaměstnaneckých výhod, ale může být v dnešní době, kdy firmy obrazejí každou korunu a hlídají si náklady, inspirací. V PENNY se ujal nový benefit založený na interní hře pro zaměstnance, která vychází z principu geocashingu přes mobilní telefon.

Nápad na projekt „Dáme Česko – hezky česky po Česku“ vznikl těsně po době covidové, jejíž lockdowny tvrdě omezily interní komunikaci i setkávání zaměstnanců. „Lockdown nás v týmu přivedl na myšlenku, že situaci, kdy mohou lidé vyrazet jen do přírody nebo do regionů a často jsou z toho rozladění, bychom mohli zcela otočit. Začali jsme připravovat projekt, který by pomohl zlepšit a zintenzivnit interní komunikaci, rozvíjet vzájemné vztahy mezi lidmi na prodejnách, ale i ve volném čase, posílil by loajalitu k firmě a tím i firemní kulturu,“ říká o projektu Michal Batelka, vedoucí personálního oddělení PENNY.

Tato myšlenka se vedení firmy líbila a HR tým začal tuto myšlenku uskutečňovat.

Napínavé hledání má vzdělávací hodnotu

Základem hry „Dáme Česko – hezky česky po Česku“ je aplikace, v níž jsou uvedena místa po celé České republice, na něž se zaměstnanci PENNY mohou vydat a hledat u nich virtuální „kešku“. Hledání jim umožňuje GPS

v mobilu. Důkazem pro to, že skutečně „kešku“ objevili, je fotka z místa, kde ji našli. Tím hra nekončí, zaměstnanec ještě musí správně odpovědět na kvízovou otázku, která je u každé „kešky“. Za každou objevenou „kešku“ se zaměstnanci započítávají do jeho virtuální peněženky v cafeterii benefitní body.

Tento benefit není jen hra pro hru. Má vzdělávací hodnotu. Cesta za „keškou“ motivuje lidi k poznávání. Sami a aktivně při hře poznávají pamětihodnosti, přírodu a krásy České republiky. Další přidanou hodnotou hry-benefitu je, že se za „keškami“ často společně vydávají celé rodiny zaměstnanců z prodejen PENNY a to napříč republikou, takže se poznávají zaměstnanci z různých koutů Česka i z různých prodejen.

Projekt začínal s 50 keškami, v současné době je jich v aplikaci 550 a letos podle



Cesta za „keškou“ motivuje
lidi k poznávání.

Michala Batelky určitě dosáhne počet „kešek“ na šest stovek.

Přibývají nové kategorie míst, kam se vydat

Projekt probíhá několik měsíců v roce, má edici zimní a edici letní, každá edice trvá 3-4 měsíce..

Obsahově se projekt každý rok rozrůstá o nové kategorie, nová místa, nové akce. Například do něj přibýly trhy a jarmarky, v zimní edici nechybí vinobraní či slavnosti spojené se svatomartinskými slavnostmi a vánoční trhy. V letní edici dominují památky, hrady a zámky, zajímavé přírodní úkazy.

„Obsah nám pomáhají dotvářet naši zaměstnanci. Doporučují místa, kam se vypravit, často to bývá v jejich regionu, obci, městě. Do obsahu jsme zařadili například kategorii Nejkrásnější kostely, máme i kategorie Strašidelná místa, která jsou



spojena a různými pověstmi a příběhy, nebo Nejošklivější místa. Pro ty, co chtějí klidnější výlety, jsme zařadili například útulné kavárny,“ říká Michal Batelka.

O hru, která je netradičním benefitem, mají zaměstnanci velký zájem. „Začínali jsme s několika desítkami, nyní jich hraje téměř tisíc. Zaměstnanci nám dávají zpětnou vazbu, co by si přáli ještě do hry zařadit, co zlepšit. Například přišli s tím, že by chtěli mít možnost navzájem přes aplikaci komunikovat, domlouvat se na společných výletech za „keškami“. Tak jsme aplikaci rozšířili o chat,“ říká Michal Batelka. O projektu se ve firmě mluví, fotky z cest i komentáře a zkušenosti účastníků si zaměstnanci mohou na aplikaci prohlédnout.

Jak projekt připravit

Pro vznik takového projektu je důležité mít připravený obsah a pak ve spolupráci s IT firmou ho naprogramovat do aplikace, kterou si mohou do mobilů stáhnou všichni zaměstnanci. „My jsme spolupracovali s menší IT firmou, která s námi v PENNY spolupracuje už dlouho. Podstatné bylo, že nápad programátory nadchl a sami byli zvědaví, jak se jim to podaří naprogramovat. Přípravná fáze takového projektu trvá dle našich zkušeností zhruba půl roku. Než jsme projekt spustili naostro, tak jsme si ho pilotně ověřili,“ vysvětluje Michal Batelka.

Startu projektu předcházela komunikační kampaň.



Zaměstnanci se o novém benefitu dozvěděli mimo jiné od svých manažerů, z firemního časopisu nebo z plakátů v prodejnách. Jakmile se do hry zapojili první účastníci, šířily se zprávy o hře jako lavina, lidé si hru vzájemně doporučovali.

Napojení hry na témata CSR

Tvůrci projektu se snaží nejen, aby hra lidi bavila, ale také aby byl obsah hry spojen s tématy a hodnotami, které PENNY podporuje. Jedním z důležitých témat v rámci celospolečenské odpovědnosti je podpora včel. I toto téma je přítomno ve hře o „kešky“. Součástí projektu je kategorie Na cestách za včelami. Zaměstnanci se mohou vydat do apidomků, což jsou medové domky, kde lze relaxovat nebo podstoupit terapii proti různým alergiím. Do cest za včelami patří i pozorovatelný, z nichž lze život včel pozorovat.

Další téma, kterým se PENNY dlouhodobě zabývá, je ekologie a udržitelnost. V projektu „Dáme Česko – hezky česky po Česku“ se téma realizuje společně s iniciativou „Uklidme Česko“. Zaměstnanci PENNY se do této iniciativy pravidelně zapojují a jako dobrovolníci uklízejí odpad v přírodě. Součástí projektu je i spolupráce se Sokolem a podpora sportovních aktivit zaměstnanců.

„Když projekt začínal, nikdo netušil, jak se bude rozrůstat o nové funkce a nový obsah. A zejména, jak populární mezi zaměstnanci bude. Myslím, že benefit, který si sami vymyslíme a společně ho utváříme, je velkou motivací pro naše zaměstnance. To je velká výhoda,“ říká Michal Batelka.

Loni tento projekt ocenila odborná HR komunita Cenou veřejnosti v soutěži o nejlepší HR projekt – HREA 2023. /

S diskriminací nebo šikanou se v práci setkalo 30 % Čechů

Tři z 10 Čechů se ve svém současném zaměstnání osobně setkali s diskriminací či šikanou, ať už se týkaly jejich samotných nebo jejich kolegů. Z Barometru zaměstnanců společnosti Up Česká republika mezi více než 1000 respondenty z tuzemských firem a organizací také vyplývá, že další lidé vědí o tomto jednání alespoň z doslechu.

Existenci diskriminace nebo šikany tak potvrzuje téměř polovina zaměstnanců. To vše ve chvíli, kdy v Česku už půl roku platí Zákon o ochraně oznamovatelů. Právní úprava tzv. whistleblowingu vešla v platnost na začátku srpna loňského roku a od poloviny prosince platí povinnost zavést vnitřní oznamovací systém pro všechny povinné subjekty. Zatím malý počet oznámení vysvětlují odborníci nízkou informovaností zaměstnanců nebo prvotními obavami z využívání nového kanálu.

Potvrzují to i výsledky Barometru, podle kterých lidé rozhodně mají co oznamovat. „Někdy se jedná o jednorázové prohřešky, ale výjimkou nejsou

ani opakované projevy diskriminace nebo šikany,“ říká Stéphane Nicoletti, generální ředitel společnosti Up Česká republika, která se specializuje na péči o zaměstnance a provozuje i systém pro whistleblowing.

Opakovaně se s diskriminací nebo šikanou setkalo v současném zaměstnání 16 % lidí. Dalších 13 % bylo svědkem takového jednání jen jednou či dvakrát. 17 % pak nemá s diskriminací či šikanou v současné práci osobní zkušenost, ale slyšelo o tomto jednání od kolegů. Celkem pouze 44 % zaměstnanců tvrdí, že o šikaně nebo diskriminaci ve svém současném zaměstnání neví.

„I na základě těchto čísel je evidentní, že legislativní ukotvení whistleblowingu u nás rozhodně má své opodstatnění. Jak užitečný tento nástroj v praxi bude se teprve ukáže, ale v zájmu firem i organizací by mělo být, aby měly vnitřní oznamovací systém nastaven co nejlépe. Jen tak se jim může podařit vymýtit toxické jednání, které mnohdy ničí celou firemní kulturu,“ říká Stéphane Nicoletti.

Výsledky Barometru totiž ukazují, že diskriminace se podle samotných zaměstnanců dopouštějí zaměstnavatelé spíše nevědomky. Obzvlášť pokud k takovému jednání dochází nezáměrně, mělo by být v zájmu firem a organizací jej podchytit co nejdříve a usnadnit oznamovatelům celý proces nahlášení.

Splnění zákonné povinnosti bohužel ještě nutně neznamená, že systém bude opravdu funkční a přínosný. „Myslí-li to zaměstnavatel vážně, musí oznamo-



vatelům zajistit skutečně bezpečné prostředí a jednoduchou cestu. Oznámení by například mělo být možné snadno podat nejen přes počítač, ale i skrze mobilní aplikaci. Komplexní pojetí problematiky zahrnuje i individuální právní služby spojené se zavedením whistleblowingu,“ popisuje Nicoletti.

Prevence především

Dobře nastavený systém může firmu nebo organizaci přivést na problém, kterému by měla věnovat větší pozornost. „Zjišťování preferencí, názorů nebo problémů zaměstnanců je ostatně trendem i bez ohledu na novou legislativu. Zatímco oznamovací systém je spíše poslední instance, dobří zaměstnavatelé se snaží zaměřovat i na prevenci. O různé formy průběžného měření spokojenosti zaměstnanců tak registrujeme v posledním roce rekordní zájem,“ říká Nicoletti.

Co se týče diskriminace, věnují zaměstnavatelé aktuálně největší pozornost genderové a věkové diskriminaci. To jsou zároveň dvě hlavní oblasti, kterým by firmy a organizace měly podle zaměstnanců věnovat ještě o něco větší pozornost, než tomu v praxi je. Zatímco mladí zaměstnanci jsou citlivější na problematiku rovnosti pohlaví, starší generace volá spíše po větší pozornosti pro věkovou diskriminaci. /

Často se v HR Foru na témata díváme optikou zaměstnavatelů. Chci vám proto přinést pohled na předsudky v náboru z druhé strany. Seznámím vás se zkušenostmi uchazečů, kteří se s předsudky setkali na vlastní kůži. Mým cílem není jen předložit vám jejich špatné zkušenosti, ale spíše vám ukázat, že předsudky jsou v náboru pořád ještě až příliš „doma“ a že to pro vás může v určitém ohledu být výhoda.

Hledání práce je peklo, říká

„V životě jsem nebyla ve větší euforii z odmítnutí práce,“ uzavírá svůj příběh sáhodlouhého výběrového řízení Nikola, která má na svém pracovním kontě už více než 16 let praxe zejména v cestovním ruchu.

Nekonečné výběrové řízení

Psal se rok 2021 a Nikola narazila na pracovní nabídku zavedeného hotelu s českým vedením v jedné exotické ostrovní destinaci, ve které hledali manažera hotelu. Přihlásit se mohl každý. „Paráda! Mám zkušenosti z cestovního ruchu i hotelnictví a chci se posunout dál, tak proč to nezkusit,“ řekla si Nikola a poslala životopis. Postoupila do dalšího kola, kde chtěli motivační video v češtině. Posláno. Dostala se do dalšího kola. Hurá! Chtěli video v angličtině. Posláno.

Dalším kolem, už asi čtvrtým, byla cesta do Prahy na krátký pohovor. Páté kolo bylo dvoudenní seznámení s dalším managementem v Krkonoších. „Pilo se tam do čtyř do rána a o práci nepadlo ani slovo. Z celkových 200 uchazečů jsem byla jediná žena mezi devíti muži. Už tohle jsem považovala za úspěch, ale přišla pozvánka na další kolo, tentokrát čtyřdenní pobyt v Beskydech, abychom se lépe seznámili s prací,“ popisuje. Když přišly další večírky, nepříjemné poznámky ze strany kamarádů manage-

mentu a Nikola dostala jako jediná žena roli uklízečky, začala se cítit divně. Raději ale mlčela, protože o práci opravdu stála. Nato následoval pohovor s majitelem, který na uchazeče křičel, údajně aby zjistil, jak budou reagovat.

„Po dvou dnech zazvonil telefon s nabídkou práce na tři měsíce na zkoušku bez nároku na výplatu. Letenku mi prý proplatí, až pokud se osvědčím. Poslední kolo výběrového řízení už jsem odmítla a ohromně se mi ulevilo. I když jsem o tu práci původně hodně stála, došlo mi, že kvalita pracovního prostředí a vztahy na pracovišti pro mě mají větší váhu,“ popisuje Nikola svůj zážitek.

Na závěr tohoto příběhu bych dodala jen dva vzkazy. Jeden je pro zaměstnavatele. Nikdy nedělejte výběrové řízení na sedm kol a nikdy se nechovejte k uchazečům neslušně. I výběrové řízení je PR vaší firmy, které tím můžete výrazně poškodit. Nikdy totiž nevíte, kam až se to donese. A druhý vzkaz je pro uchazeče. Pokud cítíte, že prostředí firmy není v pořádku, raději tam ani nenastupujte. Možná právě to donutí tyto firmy svůj přístup rychle změnit.

Když krupicová kaše rozhoduje o přijetí

„Byla jsem úplně na dně. Měla jsem za sebou několik neúspěšných pohovorů a vůbec jsem netušila, co mám na pohovorech říkat, abych je zaujala. Moje

předchozí výsledky nikoho nezajímaly,“ popisuje svou zkušenost s hledáním práce Radka.

Radka působila 16 let jako key account manager v jedné společnosti. V rámci své kariéry tu zorganizovala jedenáct ročníků veletrhu a k němu přidružené odborné konference. Když se v říjnu dozvěděla, že od ledna už ji ve firmě kvůli změně majitele nechťejí, šlápla do toho a sama dohnala celkový prodejní cíl, který si stanovili ještě s původním vedením. Sáhne si všichni do svědomí a odpovíme si na otázku: Kdo z nás by tohle udělal?

Mohlo by se zdát, že člověk s takovými výsledky musí velmi rychle najít nové uplatnění. Zvláště jako skvělý prodejce, kterých je stále nedostatek. Asi tušíte, že to tak růžové nebylo. Radka prošla desítkou pohovorů a její zoufalství se prohlubovalo. Když věděla, že se jí budou ptát na španělštinu, po večerech si ji pilně oprašovala a na pohovoru dokonce zazářila vyřízením rekla-

nemálo uchazečů

TEXT: BARBORA HARTMANNOVÁ, PERFORMIA

mace se španělskou pobočkou. Nevzali ji. Další pohovor. Nic. Další. Zase nic. Další. Nic. A další...

„Poslední kapkou pro mě byl závěr jednoho pohovoru, kde se mě zeptali: ‚Když jíte krupicovou kaši, mícháte si ji, nebo ji jíte od kraje?‘ V tu chvíli jsem se málem rozbrečela. Proč se mě nikdo nezeptal na moje předchozí výsledky? Proč se mě ptají na takové nesmysly? Odpověděla jsem: ‚Krupicovou kaši nejím, ale kdybych ji jedla, asi bych to vzala od kraje.‘ Nevzali mě.“

Představili jste si sami sebe na jejím místě? Co byste dělali, kdybyste teď museli hledat práci a nikoho by nezajímalo, co se vám v minulosti povedlo? Vy, kdo se na výsledky svých uchazečů ptáte, máte obrovskou výhodu, protože tihle šikulové „zbydou“ na vás. A jestli se ještě na výsledky neptáte, začněte s tím raději hned. Vykašlete se na vzdělání, roky praxe a krupicovou kaši a dívejte se na to, co je za lidmi doopravdy vidět.

Životopis, který nezapadá do tabulek

Petr má v životopise různé obory, ve kterých pracoval. Najdete tu obchod, IT, stavebnictví i finanční sektor. Nikde

ale nebyl příliš krátce, abychom mohli mluvit o fluktuantovi. I přesto se během hledání nové práce nesetkal s pochopením. „Myslím si, že můj největší problém není na pohovoru zaujmout, ale vůbec se na něj proboujet. Po několika odmítnutích mi to nedalo a jedné personalistce jsem zavolaal a zeptal se, jestli můj životopis viděla. Odvětila, že ano, ale že nemám praxi v oboru. ‚Vždyť ji tam mám, jako druhou položku,‘ odpověděl jsem. ‚Aha, tak toho jsem si nevšimla. Já vždy koukám jen na poslední pracovní pozici,‘ dodala.“

Více to už asi netřeba rozvádět. Myslím, že příběh dobře ukazuje, jak nespolehlivé je třídění kandidátů podle životopisu. Dívejte se na životopis raději jen jako na vizitku a prověřujte spíše předchozí výsledky, ať už je má člověk v jakémkoli oboru. Ze zkušeností v Performii víme, že člověk má tendenci své úspěchy opakovat.

Mladá rovná se brzy těhotná

S dalším příběhem je tu Simona. Simona má asi tři roky praxe v marketingu a mimo to jej také vystudovala. I přesto se při hledání nové práce hlásila na juniorní pozice. Poslala patnáct životopisů v reakci na inzeráty, v kterých žádnou velkou praxi nevyžadovali. V osmi případech ji odmítli proto, že si přeje někoho zkušenějšího. V jednom případě se jí nakonec povedlo dostat

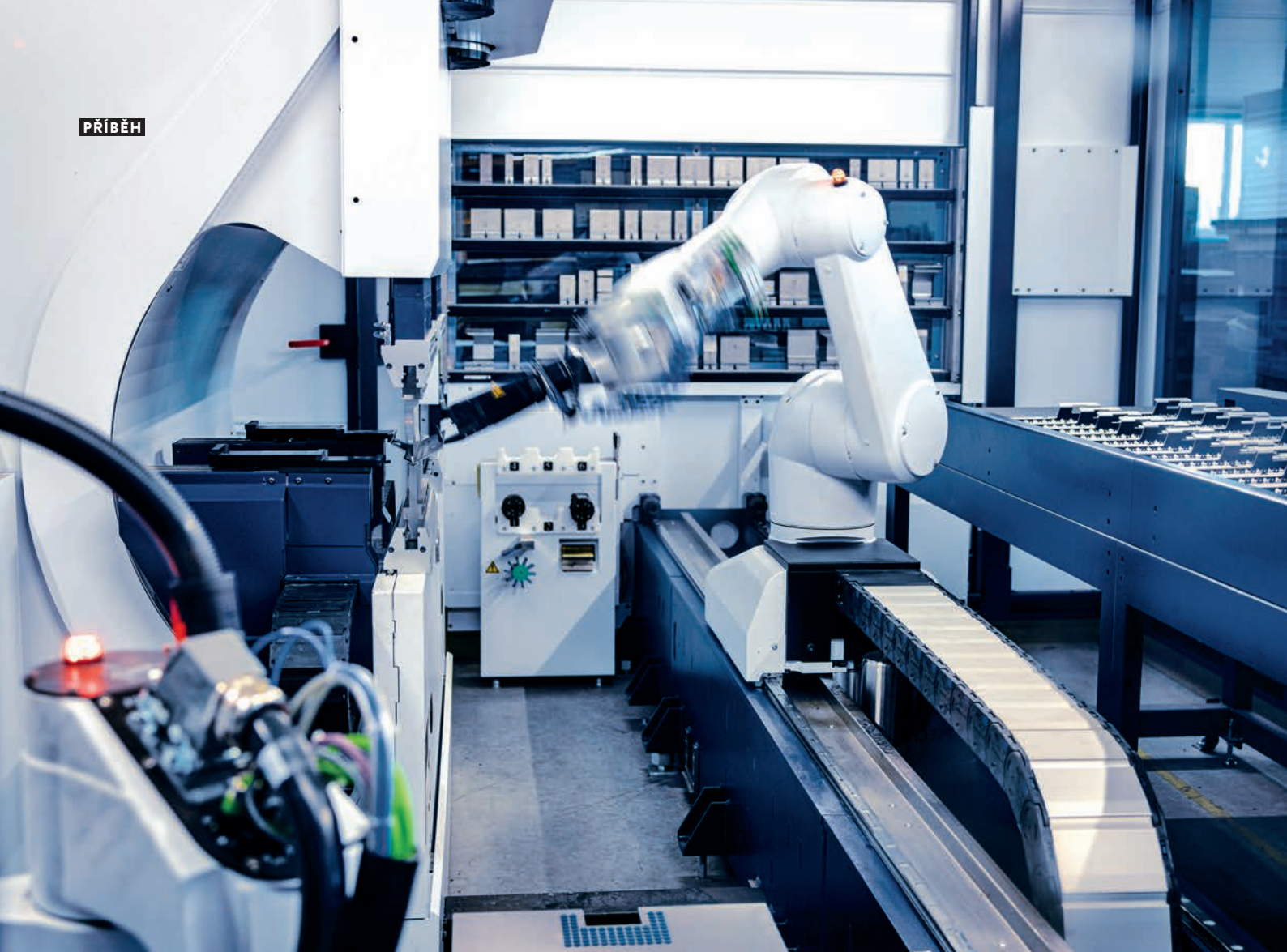
se do finále výběrového řízení.

„Měla jsem z toho skvělý pocit a už to vypadalo, že do firmy nastoupím. Zavolala mi jejich personalistka, chválila mě, jak jsem se jim strašně líbila a jak skvěle jsem zvládla praktické úkoly. Potom mi ale oznámila, že vzali raději muže, který se mnou byl ve finále, a naznačila, že je to proto, že jsem mladá a určitě bych šla brzy na mateřskou. Neměla jsem slov.“

Simona už dnes práci má, takže nám jí nemusí být líto. Líto mi je ale spíše těch, kdo kvůli předsudkům přijdou o někoho se skvělými výsledky, motivací a chutí do práce. A naopak držím palce vám, kdo nelpíte na praxi a jste rádi za každou mladou dámu či matku, která vám třeba i díky tomu, že jste jí dali šanci, prokazuje loajalitu a velké nasazení.

A už jen poznámka na závěr. Příjmení zmíněných uchazečů o práci a názvy konkrétních firem jsem záměrně neuváděla, abych jim nějak neuškodila. Věřím ale, že i tak se mi podařilo vám aspoň trochu nastínit situaci na trhu práce a ukázat vám, jak velkou máte příležitost zachytit ty nejlepší pro sebe, pokud nebudete mít nesmyslné předsudky. /

(Článek vyšel v časopise Dobrodružství personalistiky číslo 33 vydávaném společností Performia).



Z bývalé Jednoty až do sídla NATO



Robotizovaná výroba
ve společnosti Conteg
v Pelhřimově.

TEXT: VOJTĚCH VOLÁČEK, SPOLUHAJITEL
A OBCHODNÍ ŘEDITEL CONTEG GROUP
FOTO: ARCHIV CONTEG

Čtvrtstoletí je z pohledu dějin docela krátké časové období. Občas se ale zdá, jako kdyby to bylo včera. Značku CONTEG jsme společně s bratrem Vítem a otcem Janem začali rozvíjet v roce 1998, kdy čeští hokejisté vyhráli olympiádu v Naganu. Od té doby jsme se posunuli výrazně vpřed. Dodáváme špičkové produkty například pro centrálu NATO v Bruselu, máme více než 500 zaměstnanců. A nehodláme se s tím smířit. Těžit z toho budou naši zaměstnanci i zákazníci.



Operátoři CNC strojů a svářeči patří mezi nejvyhledávanější zaměstnance.

Když jsme rozjížděli výrobu rozvaděčů koncem minulého století, vypadalo to téměř jako z Poláčkova humoristického románu Bylo nás pět. Nás bylo tehdy totiž šest. Naše společnost je neodmyslitelně spojená s výrobou IT rozvaděčů. Začínali jsme, jak se tehdy říkalo, jako garážová firma. I když pro úplnou faktografickou přesnost jsme sestrojili naše první výrobky v prostorách bývalé Jednoty v Humpolci. Naše plány se pohybovaly v produkci okolo 20 rozvaděčů týdně. I v malém počtu lidí se nám dařilo v příznivé době uspokojovat potřeby zákazníků. Už v roce 1999 jsme realizovali zakázky pro Polsko, o tři roky později jsme vyváželi do zhruba 40 zemí světa. To se projevilo v nárůstu zaměstnanců, v roce 2003 CONTEG zaznamenal první stovku pracovníků.

Postupně jsme přesouvali výrobu z Humpolce do Pelhřimova, kde jsme začali v roce 2003 provozovat lakovnu. Byly to doby, kdy mzdy nedosahovaly v průměru ani 20 tisíc korun. Paradoxně nám pomohlo, že v Pelhřimově panuje výrazná konkurence. V prostředí firem jako Agrostroj, SPOKAR či RIMOWA nebylo snadné se prosadit. Dokázali jsme se díky nasazení našich lidí etablovat jako respektovaný zaměstnavatel. Můžeme nabídnout prostředí rodinné firmy, která se chová ke svým lidem s respektem. I v regionu s tradičně velmi nízkou mírou nezaměstnanosti tak dokážeme konkurovat a získávat potřebné profesionály pro pozice, které potřebujeme.

Díky společnému úsilí jsme zajistili další lukrativní zakázky a dokázali firmu postupně rozšiřovat.

V roce 2007 se tak součástí našeho byznysu stala i společnost GEOMINE sídlící ve středočeské Příbrami. Ta má primárně na starosti zajištění zakázkové výroby plechových dílů.

Sázka na datacentra se vyplácí

Jako spolumajitel jsem právem hrdý na práci našich zaměstnanců, bez nichž by nevznikly produkty, které fungují mj. v centrále NATO v Bruselu. Naše dodávka více než tisíce rozvaděčů v letech 2015 až 2017 byla skvěle odvedenou prací a stala se projektem, jehož úspěšná realizace nás zase posunula dál. Není žádnou náhodou, že dokážeme úspěšně konkurovat firmám ze západní Evropy.

Obecně můžeme s odstupem doby konstatovat, že se nám od roku 2006 vy-

platilo zaměření na datacentrová řešení. Velké úspěchy tradičně zaznamenáváme ve Skandinávii, důkazem čehož jsou naše datacentra pro IBM a HP ve Švédsku, Dánsku, Finsku a Španělsku. Zájem o naše služby mají i pořadatelé nejvýznamnějších sportovních událostí světa, nechyběli jsme s našimi produkty při letních a zimních olympiádách v Aténách, Turíně či Paříži, nyní se aktivně podílíme na výstavbě infrastruktury nové egyptské metropole.

Zásilkové boxy a důraz na udržitelnost

S úspěchem jsme se vypořádali i s výzvami v podobě pandemie Covidu. Nebezpečný virus výrazně neovlivnil poptávku po našich produktech. Naopak se v posledních letech v Pelhřimově rozrostla naše výroba o zásilkové boxy OX Point, stovky z nich už jsme instalovali v České republice. Provozování chytrých schránek pro nás představuje další motivaci, abychom pomohli k přechodu naší země z tradičního doručování k modernímu, kdy je možné si zásilku vyzvednout a podat prakticky nonstop.

Vojtěch Voláček

Vystudoval mezinárodní obchod na Floridě (USA), rozvíjí společně s bratrem Vitem rodinnou firmu CONTEG, později celou skupinu CONTEG Group. Firma byla založena v roce 1998 a od té doby se neustále rozrůstá, jak rozšiřováním výroby a aktivit, tak geograficky. Vojtěch Voláček má na starosti obchodní záležitosti společnosti CONTEG, která vyváží produkty do zhruba 70 zemí světa a má deset poboček. Vojtěch Voláček dohlíží na jejich rozvoj a denně komunikuje s regionálními řediteli. Mimo to má na starost vedení marketingového a technického oddělení.



CONTEG

Společnost CONTEG je česká výrobní firma, která byla založena v roce 1998 a dlouhodobě patří mezi přední evropské výrobce komplexních řešení v oblasti datových center, telekomunikací a průmyslu. Spoléhá se na špičkový tým více než 500 odborníků. Jako jeden z mála výrobců v regionu EMEA pokrývá kompletní portfolio jak v oblasti IT rozvaděčů a komplexních řešení pro datová centra, tak i v oblasti průmyslových rozvaděčů a jejich aplikací. Své výrobky CONTEG exportuje pomocí deseti poboček do 70 zemí světa na třech kontinentech. Společnost CONTEG čerpá ze silného zázemí byznysového a inovačního zázemí pan-evropské průmyslové skupiny CONTEG Group, do které patří dalších 8 společností. Skupina disponuje výrobními závody v Pelhřimově a Příbrami s rozlohou 35 000 m² a také ve španělské Barceloně.



V Pelhřimově se nově vyrábějí
i zásilkové boxy OX Point.

Pro stále více našich zaměstnanců je důležitý i náš přístup k ochraně životního prostředí. Dokážeme oproti stavu před 20 lety zajistit zhruba o polovinu menší odpad z plechů, které pro výrobu našich produktů používáme. Navíc se soustředíme na zpracování komponentů s evropským původem, nedovážíme věci například z Číny. Naše výrobky umíme i úspěšněji zabalit. energii čerpáme v Pelhřimově z našich solárních panelů na naší továrně, dáváme tím jasný signál pro naše zákazníky, že nám jde o ekologický provoz. Asi není třeba dodávat, že naše severské partnery tyto aspekty výroby eminentně zajímají.

Operátoři CNC strojů až v první řadě

Největší zájem máme o kvalitní operátory CNC strojů. Tím se ale příliš nelišíme od jiných firem v regionech,

kde působíme. Dalším zaměstnáním, které v naší průmyslové branži má velký potenciál, je svářeč. Všem našim zaměstnancům můžeme nabídnout stabilizační odměny podle principu, čím déle u nás pracuješ, tím víc ti zaplatíme. Hledáme talenty i mezi studenty středních škol. Na exkurze tak k nám chodí mladí lidé ze Střední průmyslové školy a středního odborného učiliště v Pelhřimově. Jejich znalosti IT jsou v moderní době potřebnou součástí do skládačky efektivní práce, kterou potřebujeme.

Zaměstnancům nabízíme také stravenkové paušály, příspěvky na penzijní pojištění. Oblíbenou novinkou posledních let jsou i vitamínové balíčky či drobné dárky k narozeninám. Posílujeme také příspěvky na dopravu pro naše pracovníky. Dnes tak v Pelhřimově pracuje zhruba 220 lidí, v Příbrami ko-

lem stovky. Nezapomínáme ani na naše zaměstnance v centrále CONTEG Group v Praze. Protože zakázek je našťastí více než dost, očekáváme další nábor pracovníků. Na webu tak máme otevřených mnoho pozic, které hledáme.

Máme velkou radost z toho, že se úspěšně rozrůstáme i do zahraničí. Důkazem toho je i naše koupě další rodinné firmy Retex z roku 2022, která sídlí nedaleko Barcelony. Dává nám to nové možnosti především v jižní Evropě. A na výsledky naší společné snahy za posledních 25 let jsme právem hrdí – exportujeme přímo do zhruba 70 zemí světa. Jsme tak žijícím důkazem toho, že zlaté české ručičky dokážou téměř zázraky na počkání. A hlavně, že i po potřebných změnách v listopadu 1989 je možné žít uprostřed střední Evropy poctivý podnikatelský sen, ze kterého profituje i naše státní pokladna. /

Jak na AI v HR?

TEXT: JOSEF SYSEL, CO-OWNER SUCCESS SOLUTIONS

Skoro každá nová technologie má svá pro a proti, stejně tak je to u AI. Zatímco obecné využití AI je spíše otázka možností dané technologie, v HR je třeba myslet primárně na osobní údaje. Než se v HR začne používat jakákoliv technologie, v první řadě se musí myslet na ochranu osobních údajů. Proto všichni, co očekávali boom s nasazením chatbotů velmi často stále čekají na jejich zprovoznění.

Chatbot funguje na principu generativního AI, aby si s vámi mohl povídat. Za sebou má úložiště dat se všemi HR daty. Co ale neumí je rozlišit oprávnění, pro něj je to jedno velké úložiště. Jinak řečeno umí, ale pouze na úrovni – tohle jsou má osobní data a vše ostatní je mi cizí.

První, co vám chatbot bude schopen říct budou informace o vás. Například vaše datum narození, zbývající dovolená nebo kdo je váš nadřízený atd. Bez problémů také zvládne obecné firemní informace, kterou směrnici si má zaměstnanec přečíst nebo pokud potřebuje vědět, zdali může kelímek od jogurtu vyhodit do směsného odpadu nebo ne.

Nebude však v prvních fázích vědět, kolik zbývá dovolené celému vašemu týmu. Na to je třeba dobudovat ještě rozsáhlejší logiku do úložiště i samotného chatbota.

Další případy využití AI jsou v oblasti výběru nových zaměstnanců. Filtrace pozic na kariérních stránkách na základě životopisu už jsou zcela běžné. Co bude velmi brzo k dispozici je párování životopisů a pozic na základě kompetencí přímo v ATS.

Velmi zajímavou funkcionalitou je generování popisu pracovních inze-

rátů pouze podle názvu pozic. AI vám bude dělat i předvýběr kandidátů pro screening, a to zcela bez vašeho zásahu, čistě teoreticky jednoho dne proběhne výběrové řízení kompletně za pomoci AI a jednoho osobního interview.

Kde bude AI asi nejvíc přínosná bude generování požadovaných kompetencí na pracovní pozici a k tomu porovná-

ní se současnými kompetencemi u zaměstnance. Dokonce bude umět určit kompetence dle pozic, na kterých působí či působil v minulosti nebo dle LinkedIn profilu. Budete si schopni velmi rychle vypracovat kompetenční model pro celou firmu v jednotkách minut a použít ho dále například pro vzdělávání. Bude vyhodnocovat přínosy kurzu z pohledu zvýšení úrovně kompetence a doporučovat zaměstnanci školení.

Vše výše popsané je jen malý výčet schopností AI, na kterých v Success Solutions pracujeme a postupně vám naše nápady představíme. Mají zatím jedno společné, určitě člověku ulehčí práci, ale nenahradí ho.

Budoucnost totiž závisí na analýze veškerých dat, která máte ve vašich HR systémech. V budoucnu se AI podívá na všechna vaše data a zároveň na základě předchozích zkušeností vám doporučí nejvhodnějšího kandidáta na zařazení do talentové skupiny. Nebude to na základě pouhého hodnocení, ale například 80 různých parametrů. Stejně tak bude schopna identifikovat budoucí odchody zaměstnanců, a i přesné příčiny odchodů. /



Success Solutions se zaměřuje výhradně na oblast HR a personální platformu SAP SuccessFactors. Mezi klíčové služby kromě implementace systému SAP SuccessFactors a vývoje vlastních aplikací, které rozšiřují funkcionalitu tohoto systému patří: HR poradenství, projekty Change managementu (Řízení změny), projekty dotazování a získávání zpětné vazby na platformě Qualtrics a mnoho dalších.

Během svého působení společnost Success Solutions dodala řadu významných implementačních projektů řešení SAP SuccessFactors a etablovala se jako číslo jedna na českém trhu v této oblasti.

success-solutions.com





Relaxuji pod hladinou

TEXT: ALENA KAZDOVÁ

FOTO: ARCHIV PETRY SOCHOROVÉ

Petra Sochorová patří v pracovním právu mezi špičkové právníky v Česku. Působí v advokátní kanceláři Noerr Czech Republic na pozici Head of Employment & Compliance, předtím sedmnáct let pracovala jako expertka na pracovní právo v advokátní kanceláři Havel & Partners. Zastupuje klienty jak z českých firem, tak z top zahraničních nadnárodních společností. Věnuje se implementaci evropských směrnic do českého práva, například tématu whistleblowingu nebo sladění pracovního a osobního života. Za svou práci získala i řadu profesních ocenění.

Vybrala jsem si pracovní právo, protože je o lidech a jejich osudech a problémech v pracovním životě a souvisí s tím, jaké pracovní podmínky zaměstnavatelé lidem vytvářejí, jakou firemní kulturu podporují. Líbí se mi na tom, že v pracovním právu se setkáváte i s jinými důležitými oblastmi, jako je sociologie nebo psychologie, potkáváte zajímavé lidi,“ vysvětluje Petra, čím ji pracovněprávní legislativa upoutala a proč ji baví.

Právo je velmi náročná disciplína, která na advokáty klade vysoké požadavky nejen odborné, ale i časové. To vše s sebou nese tlak na co nejrychlejší a nejlepší výkon. Ruku v ruce s tím jde i stres. Proto je jako v každé náročné profesi pro právníky a právníčky důležitý pravidelný odpočinek, který nabíjí člověka energií na další legislativní případy a kterým si takzvaně dobijí baterky.

Na začátku byla láska k vodě

Petra Sochorová od raného dětství miluje vodu. S maminkou jezdila k moři, v době jejího dětství to byl Jadran v Jugoslávii. „Máma šnorchovala a mně se to moc líbilo, chtěla jsem to dělat také. Takže jsem ve třech letech začala šnorchovat,“ vzpomíná Petra. Moře ji tenkrát okouzlo a vždy a dodnes si bez něj život a dovo-



lenou neumí představit. „Jsem teplo milná, takže koupání nebo potápění v českých lomech a pískovnách mě nepřitahuje, od dětství jsem propadla mořím v teplých končinách,“ vysvětluje Petra.

Od šnorchování byl jen krůček k opravdovému potápění, které se stalo jejím životním koníčkem. „Potápě-

ní bylo mým snem a chtěla jsem se to naučit. Strašně mě lákalo, že se můžu ponořit pod hladinu hodně hluboko a pozorovat podmořský svět plný neuvěřitelných živočichů, mrňavých i obrovských, jako jsou manty nebo žraloci. Fascinovaly mě pestré barvy, množství různorodých tvorů, kteří v podmořském světě žijí," sdílí své pocity Petra.



„Ponořováním se dostávám do světa, který nabízí klid a spoustu nevídané krásy, proto jsem si strašně přála naučit se potápět a pak potápění provozovat,“ vzpomíná.

Cesta k licenci

Po studiu práv na univerzitě se Petra pustila do advokátních zkoušek, což

byla pro ni tehdy prioritou, takže čas na řešení potápěčské licence nebyl. Ale jakmile měla advokátní zkoušky úspěšně za sebou a nastoupila do advokátní praxe, ke svému snu se vrátila. „Byla jsem odhodlaná si licenci udělat. Už jsem vydělávala, ale nastal jiný problém, jak v práci zdůvodním, že kvůli tréninkům potřebuji odcházet z práce dřív, než tenkrát bylo zvykem,“ říká Petra. Pro svůj sen ale sebrala odvalu a vysvětlila šéfům, že se připravuje na potápěčskou licenci a že kvůli tomu zkrátka bude končit několik dnů v práci dřív.



Potápění mi pomáhá
odreagovat se od toho,
co zažívám ve světě lidí
a světě práce.

Licenci před 16 lety získala a její sen se splnil. „Licenci dostanete na základě toho, že trénujete ponory v bazénu a pak v přírodní vodě. Já jsem to vše absolvovala v Česku v jednom z lomů, kde se potápění učíte. Ale můžete ji získat i v zahraničí u moře, kde jsou školy potápění,“ doplňuje Petra.

Očistná kúra potápění

Abyste získali licenci pro potápění, musíte trénovat řadu dalších disciplín: především dech, potápění do různých hloubek, sledování, jak jste hluboko, jak dlouho jste pod vodou, kdy je třeba se vynořit, správné vy-

stoupání apod. „Zpočátku jsem měla ze všech požadovaných dovedností trochu respekt, ale potápění jsem se nebála. Těšila jsem se na to, až budu pod hladinou. Připadalo mi úžasné, že opouštím pozemský svět a přecházím do jiného, kde je klid, ticho, kde se soustředíte na to, co je kolem vás, a pozorujete a užíváte si toho, co se kolem odehrává,“ líčí své zážitky Petra.

„Mně potápění pomáhá odreagovat se od toho, co zažívám ve světě lidí a světě práce, pod vodou si ohromně pročistím hlavu, pod vodou jsem sama se sebou a tady a teď.“

Jakmile člověk získá licenci, otevírájí se mu možnosti potápět se všude, kde chce. Podmínkou k tomu, aby si licenci udržel, ale je, aby v průběhu roku uskutečnil pravidelné ponory aspoň jednou za půl roku.

Nádherných destinací, kde je možné skvělé ponory uskutečnit, je ve světě spousta! „Můj první mořský ponor byl v Egyptě v Rudém moři. Tenkrát jsem byla ještě začátečník, ne úplně jsem se soustředila na to, co kolem mě všechno v moři je, hlídala jsem si dech, čas, dokonce mě dohnaly i myšlenky na práci. Časem jsem se ale dopracovala ke stavu flow, že všechno pozemské zmizelo, a já se soustředila na to, co vidím pod vodou kolem sebe,“ říká Petra.

Během šestnácti let, co se potápí, viděla nádherné mořské světy v různých koutech světa. Byla třeba na Fidži, na Havaji, v Thajsku, na Šalamounových ostrovech, v Indonésii.

Skryté poklady pod vodou

„Všude je to jiné, pokaždé pod vodou vidíš něco jiného a krásného. Destinace si určuji podle toho, co chci pod vodou vidět, třeba jsem měla období, kdy mě přitahovaly manty, tak jsme s přítelem za nimi letěli do Indonésie, kvůli želvám jsme si naplánovali dovolenou v Ománu a na Seychelách. Strašně jsem chtěla vidět Velký korálový útes, tak jsme se vydali do Austrálie,“ vypočítává mořské výlety Petra. Ale nejen živočichy lze při potápění pod vodou spatřit. „Například na Šalamounových ostrovech jsme objevovali pozůstatky vraků lodí a bombardérů z 2. světové války,“ říká Petra. Na potápění jí baví i to, že je spojeno s poznáváním různých zemí a kultury, přírody a historie.

Strach nemá, děsí ji ale jeskyně

Potápění má řadu různých disciplín, například na Comodo Island si vyzkoušela tzv. proudové potápění, při němž se člověk nechá unášet proudem. Ale to vyžaduje větší zna-



lost potápění a orientaci ve vodních proudech, protože jakákoliv chyba může být životu nebezpečná. „Dnes bych do toho nešla, je to rizikové. Od té doby, co mám syna, jsem v tomto svém koníčku mnohem opatrnější,“ přiznává Petra. Na dovolené za potápěním s sebou bere i téměř osmiletého syna, kterému se tento koníček také líbí. „Zatím šnorchluje a pozoruje, jak se potápíme, ale asi půjde v mých stopách,“ říká Petra. Po narození syna četnost ponorů omezila. „Kdysi jsme dělali na dovolené 10-15 ponorů, teď jen několik jednotek,“ říká.

Petra má licenci na potápění do 30 metrů, nehlouběji byla v 39 metrech. Strach z potápění neměla a nemá, jediné, co ji děsí, je potápění do hlubokých jeskyní, protože jí uzavřené prostory občas nedělají dobře.

Focení pod vodou a žraloci

K potápění časem přidala i focení pod vodou, což ji v poslední době velice baví. „Zaujaly mě detaily pod mořem, které jsem předtím moc nevnímala. Například fotím pestré nudibranchy, malinké živočichy různých barev, kteří se ukrývají na korálech. Jejich vyhledání vyžaduje čas, cvičím se tak v trpělivosti a koncentraci pozornosti. To si pak na zemi přenáším

do své práce, takže můj koníček mi pomáhá zlepšovat si dovednosti v mé právnické práci,“ říká Petra.

Další z věcí, které ji v potápění zaujaly, jsou žraločí ponory. „Jde o potápění v místech, kde se ocitnete mezi žraloky, naposledy to bylo na Havaji, kde jsme byli na ponoru s Bull Sharkem (žralok bělavý). Žraloky jsem se při potápění nikdy nebála, ale přiznám se, že při šnorchlování ten respekt k nim občas přijde,“ říká Petra.

Potápění přináší nové benefity

Potápění je koníček, který jí do života a práce přináší několik benefitů. „Pročistím si hlavu, učím se soustředit na jednu jedinou věc, učí mě vytrvalosti, odolnosti a trpělivosti. Při potápění zapomenou na věci, které mě na souši stresují,“ uzavírá Petra. Do budoucna chce v potápění s rodinou pokračovat. Láka jí destinace, kde žijí whale shark – žraloci velrybí, třeba Filipíny.

Miluje knihy a procházky se psem

Kromě potápění měla a má i další koníčky. „Vždycky to byly knihy, zvířata, která jsem měla doma, hlavně psa a u babičky kočky,“ říká Petra. Mimochodem mnohdy si vybírá knihy nebo filmy spojené s podmořským světem. Nedávno ji třeba nadchl filmový příběh Nyad, o šedesátileté plavkyni, Dianě Nyad, která chce uplavat víc než 160 kilometrů z Kuby na Floridu bez jakékoli pomoci.

Ve volném čase se věnuje synovi a také psu Elliotovi, kterého si nedávno pořídili. „Elliot je členem rodiny, donutí mě víc chodit ven na procházky, při nichž si vyčistím hlavu, promyslím věci, které mě čekají v práci, často i přijdu na řešení, která by mě za počítačem nenašla,“ doplňuje Petra Sochorová. /



Proč podnikatelé oddalují předání firmy

TEXT: ING. JIŘÍ JEMELKA, MBA, SPOLEČNOST JPF CZECH

Úspěšně podnikat znamená taky zvládnout mezigenerační výměnu. Pořád je to ožehavé téma. Nedivím se. Neřešil bych ale jen nástupce. Je potřeba se víc zamyslet nad mentálním nastavením podnikatele. O úspěchu předání rozhoduje víc než z poloviny.

Je to o načasování. Bohužel není výjimkou, že podnikatelé nemají o osudu firmy jasno ani v době, kdy se blíží k důchodovému věku. A to už může znamenat problémy. Předání je potřeba začít plánovat i 10 let dopředu, jakmile má byznys zdravý ekonomický základ. Pro někoho ta doba bývá kolem 35 let věku, pro jiného kolem padesátky. V období vrcholu sil se do toho chce ale málokomu.

Po stovkách rozhovorů s podnikateli jsme v JPF Czech došli k závěru, že odkládání úvah o mezigenerační výměně souvisí s mentálním nastavením. Podnikatel je osobnost, která potřebuje růst, inovovat, vyvíjet smysluplnou aktivitu. Rád se udržuje ve středu dění, je oporou, ale zároveň tím, kdo si užívá pobyt na výsluní. Myšlenky na odchod a důchod jsou tabu.

Stárnutí se tahounům firem nehodí
Nikdo nechce dávat na prahu čtyřicítky mozku signál, že se blíží konec jedné etapy života. Protože přesně tento tok myšlenek a rozpačitých emocí téma

spouští. Podvědomí pracuje. Nabourává psychickou pohodu. Stárnutí se tahounovi firmy nehodí.

Zájmy firmy se mnohdy dostávají do konfliktu se zájmy ega. Proč? V tuzemsku bývá pořád až u 95 % malých a středních firem zvykem, že je řídí majitel. Každý z nich podnik vystavěl na svém know-how, kontaktech, houževnatosti, nápaditosti. A jak se firma vyvíjela, začala se stávat čím dál těsnější součástí jejich sebepojetí a životního stylu. Ale majitelé jsou zodpovědní i za zachování odkazu.

Podnikatelé si stěží dokáží představit, že by tomu tak někdy nebylo. Proto je mezigenerační výměna tak delikátní záležitost. Mnohdy nejde ani tak o kroky strukturální a ekonomické, jako o duševní přípravu. Proto to řada vlastníků odkládá a vyčkává. Ten proces mívá úskalí. Vynáší na světlo i to, co museli majitelé svému snu obětovat, nejčastěji v osobním životě. Přitom rovnováha v pracovním a osobním životě, opora rodiny jsou pro tento druh tranzice důležité a ulehčují její průběh.

Opouštějte firmu pozvolna

Mezigenerační výměna je rovněž o budování odolnosti, sebepoznání, mentálního zdraví, vztahů. Jde o nastolení celkového wellbeingu. Proto je zásadní psychická příprava na tuto životní změnu. Přejít z jedné role do druhé je obestřený neznámem. Může vyvolat pocit úzkosti či odporu. Nové životní poslání je potřeba postupně cílevědomě utvářet.

Doporučuji roli ve firmě opouštět pozvolna: snížit závislost podniku na vlastní osobě, učinit potřebné strukturální změny, oddělit roli výkonnou a majitelskou, začít vychovávat nástupce. A souběžně s tím věnovat více pozornosti osobnímu životu a zájmům. Znovu objevit koníčky oživit vazby, které pro vytiženost musely počkat. A ještě důležitější je mindset. Je důležité si uvědomit, že podnikatel je mnohem víc než firma. Je rodič, přítel, umělec, sportovec, mentor, cestovatel, chalupář, milovník přírody... Otevírá se možnost znovu formovat své já, jež má stejnou hodnotu jako to podnikatelské.

Teď už dává ten desetiletý časový rámec smysl. Mezigenerační výměna není jen tak nějaká změna, ale proces s širokými důsledky, který ovlivní celkové zdraví a pocit životního naplnění. Jednou z největších vizí každého podnikatele je, aby firma přetrvala, dobře se jí dařilo a dokázala zajistit členy rodiny napříč generacemi. Alespoň to slyšíme, když se s našimi klienty bavíme o jejich nejen firemní budoucnosti. Za téměř dvě dekády jich bylo víc než pět set. /

Tahákem pro uchazeče je silný brand

Aneta Müllerová, HR Byznys Partner ve Slevomatu, už během studia psychologie věděla, že chce být psychologem práce a organizace. „V práci člověk stráví třetinu života, pokud si vybere špatně, tak to bolí. Firmu i toho člověka. Mým snem byla práce v HR, nacházet správné lidi na správné pozice, aby jim v práci bylo dobře,“ říká. Ve Slevomatu je sedm let a je přesvědčená, že kandidáty láká silný brand této firmy. S Anetou Müllerovou hovoříme o výběru a adaptaci nováčků.

TEXT: ALENA KAZDOVÁ
FOTO: ARCHIV SLEVOMAT

Jaké lidi do Slevomatu hledáte?

Takové, co zapadnou do naší firemní kultury. Ono to zní jako klišé, ale máme dost specifickou firemní kulturu a hledáme lidi, kteří jsou zodpovědní, samostatní, výkonní a kreativní. Zároveň lidi, kteří jsou týmoví. U nás platí, že jaké si to člověk udělá, takové to bude mít.

Je pro vás důležitá osobnost kandidáta nebo víc preferujete jeho odbornost, expertizu?

Jak kdy a jak v které profesi a týmu. Obecně je pro nás důležitá osobnost

kandidáta. Protože ale u nás většina lidí postupně vyrostla do různých pozic a manažerských rolí, tak někdy potřebujeme získat zvenku specialistu anebo někoho, kdo má zkušenosti z jiných firem a přinese nám know how zvenku. Vždy ale, i když jde to špičkového odborníka, je pro nás prioritou, aby byl sladěn s naší firemní kulturou.





Jaká je vaše firemní kultura?

Velmi otevřená, založená na důvěře, zodpovědnosti a férovosti. Spoléháme na samostatnost. Nejsme mikromanažeři, prostě dáme člověku projekt a řekneme „doruč“ a pak už je to hodně na něm. Přirovnala bych naši kulturu k nějakému fluidu, co tady běhá, a buď se člověku líbí, nebo ne. Podle toho se rozhodne, zda tu bude pracovat.

Ptali jsme se lidí, co pro ně Slevomat znamená, a oni ho popsali slovy: Důvěra, odpovědnost, flexibilita, volnost, svoboda, kreativita, humor, spolupráce, dynamika, vzdělávání. To jsou hodnoty, které je ve firmě drží.

Kdo do vaší kultury nezapadne, tak asi časem odejde sám ?

Ano, může se to stát. Jsme ve všem velice rychlí, a tak pokud to člověk „nezabírá“ sám, docela brzy zjistíme, že nedodá-

vá výsledky, a tak to pak s ním řešíme. Párkrát se stalo, že kandidát sám v průběhu výběrového řízení, třeba poté, co se podíval do svého budoucího týmu nebo s ním šel na oběd, řekl, že už ve výběrku nebude pokračovat. Prostě mu to nesedlo.

Snažíme se být v HR marketingu hodně transparentní, nemalujeme práci u nás narůžovo. Vždy, když něco pouštíme ven, tak se snažíme ukázat i odvrácenou stranu naší práce. Za svobodou a důvěrou, kterou nabízíme, je brutální zodpovědnost. Ne každému to vyhovuje.

Jakým způsobem nové lidi hledáte?

Velice nám pomáhá náš brand, který lidé znají, mají ho rádi a sami se nám kvůli práci ozývají. Pracujeme hodně s daty a ta nám ukazují, že nejvíc zájem-

ců o práci přichází z našich kariérních stránek Volná místa, které máme přímo na webu Slevomatu.

Samozřejmě využíváme v HR marketingu sociální sítě, a když potřebujeme někoho specializovaného, tak jdeme na Startupjobs. Tam se nám dobře hledají produktoví manažeři nebo IT specialisté.

Jaké pozice se obsazují nejhůř?

Technické pozice jako weboví analytici, produktáři, techničtí manažeři.

Spolupracujete se školami, abyste oslovili absolventy?

Ano, přednášíme na školách k určitým tématům, spolupracujeme především s vysokými školami technického nebo ekonomického zaměření.

Vzhledem k napjatému trhu práce, mohou kandidáti nacházet řadu šancí, pokud se včas nedozví, jak ve výběrovém řízení dopadli. Záleží vám na rychlosti výběrového řízení, abyste o některé kandidáty nepřišli?

Máme interní pravidlo, že do sedmi dnů bychom chtěli všem kandidátům dát vědět, jak dopadli. Někdy to ale nejde. Nedávno jsem obsazovala pozici copywritera a přihlásilo se během jednoho dne 50 lidí. Odpovědět všem do sedmi dnů nebylo v mých silách. Vždy ale odpovídáme všem. Kandidáti ocení i to, když jim oznámíme, že neuspěli. Někdy nám za tu zamítavou informaci, dokonce poděkují, protože to u jiných zaměstnavatelů nezažili.

Nováček nastoupí, co dál?

Ještě než nastoupí, pro něj děláme onboardingové trello. Komunikujeme s ním o věcech, které potřebujeme ke smlouvě, sdělujeme věci o firmě,

”

Nejsme mikromanažeři, prostě dáme člověku projekt a řekneme „doruč“ a pak už je to hodně na něm. Přirovnala bych naši kulturu k nějakému fluidu, co tady běhá, a buď se člověku líbí, nebo ne.

o týmu, o tom, co se bude dít první den, jak vypadá onboarding. Pokud čekáme na kandidáta měsíc dva, protože je ještě ve výpovědní době, tak s ním udržujeme kontakt. Dostává informace, jaké akce organizujeme, a může na ně přijít i před svým nástupem.

Na to máme výborné zpětné vazby, protože lidé, když sem nastoupí, mají pocit, že už jsou tady zabydlení, protože předtím s námi už něco prožili. Viděli videa, fotky, kanceláře. Mají pocit, že jdou do něčeho známého, a ten první den není pro ně tak stresující.

Jak dlouho onboarding trvá?

To je individuální. Obvykle tři měsíce. Na základě předchozích zkušeností nyní design onboardingu předěláváme, aby byl efektivnější.

Když k nám nováček nastoupí, je první den na HR, kde mu řekneme základní věci o naší kultuře, podepíše smlouvy a jde na oběd s naším generálním ředitelem. Po obědě je předán týmu. Fakt,



že každý nováček hned po nástupu jde s ředitelem na oběd, každý ocení a dokazuje to naší otevřenou kulturou. Nedržíme hierarchickou strukturu, bavíme se všichni spolu bez ohledu na pozici. Tykáme si a jednáme spolu jako rovný s rovným. Když se nám něco nelíbí, tak si to řekneme.

Další dny jdou nováčci do svého týmu, kde mají týmový onboarding na starosti manažeři nebo team leadři. Součástí onboardingu je také setkávání a poznávání jiných týmů, aby nováčci navnímalí celkový kontext fungování firmy, a co ten který tým dělá.

Dříve jsme tato setkávání dělali tak, že jsme čekali, až bude nováčků víc, a pro ně jsme uspořádali setkávání s týmy. Týmy se prezentovaly, nováčci se mohli na cokoli ptát. Letos jsme to změnili. Už nám nenastupuje tolik lidí, spíše to jsou jednotky, takže člověk by na setkání s jiným týmem dlouho čekal. Chceme, aby si lidé svou kariéru řídili sami. Takže když člověk nastoupí, projde kolečkem v HR a obědem s ředitelem, pak jde do oddělení zákaznické péče a obchodu, aby pořádně poznal náš produkt. Toto si organizuje nováček sám. Dostane kontakty na lidi v těch odděleních a sám si domluví schůzku a celé jednání. HR do toho nezasahuje, je pouze podporou, pokud to někde vázne.

Další měsíc se nováčci setkávají s týmy, s kterými budou úzce spolupracovat. A zase si schůzky sami domlouvají.

Jaké mají lidé u vás možnosti rozvoje a kariérního postupu?

Velké, ale mají je ve svých rukách. Vracím se k tomu, že jaké si to člověk udělá, takové to má. Nenutíme lidi, aby šli na to či ono školení, nejsme zastánci toho, aby si nějaké vzdělávání „odsedě-

li“. Necháváme na nich, co si vyberou, nebo s jakou představou o svém rozvoji přijdou. Můžou o tom hovořit se svým šéfem, který má rozvojové plány na starosti. Nebo mohou přijít za námi do HR.

Za HR pořádáme dvě školení měsíčně, jedno je na softwarové dovednosti, druhé na hard skills. Účast je dobrovolná. Máme také program Leadership Development, který je rovněž dobrovolný. Z dat víme, že nutit lidi na školení nemá smysl. Pokud nemají sami motivaci, školení berou formálně, moc si z něho neodnesou.

Pokud jde o kariérní postup, tak se mohou posouvat napříč týmy, růst v týmu ve své specializaci, můžou se přihlásit na volnou pozici. Manažerům nabízíme pro osobní rozvoj třeba i možnost kouče.

Probíhá během onboardingu hodnocení nováčků? Jakou roli přitom hraje jejich šéf?

My věříme, že manažeři jsou dost kompetentní na to, aby si onboarding ohlíželi. Většinou je to tak, že nováček se jednou za týden, někdy 14 dnů setkává se šéfem a povídají si o tom, jak to probíhá. Přitom šéf zjišťuje, jak nováček plní zadané úkoly, jaká má očekávání, v čem potřebuje podporu.

V HR máme zavedené, že se po měsíci s nováčkem scházíme na adaptační pohovor, jestli je spokojený, jestli má všechno, co potřebuje, jestli nemá nějaký problém. Pak se s ním vidíme po třech měsících a letos jsme se rozhodli taková pravidelná setkávání dělat i po

půl roce a po roce. My nováčka a jeho výkon nehodnotíme, to je nástroj manažera. S námi na těch setkáních jde o zjištění, zda je nováček spokojený s prací, týmem, šéfem, zda nepotřebuje v něčem pomoc. Setkávání s nováčky jsou velmi užitečná, protože noví zaměstnanci nám dají nové podněty a impulsy. Přišli zvenčí a mnohdy vidí to, co my zevnitř vidět nemusíme.

Jste mladá firma, průměrný věk je 33,5 roku. Jaké benefity mladou generaci oslovují?

Dělali jsme si výzkum a hodně v něm zaznívaly stravenky, my máme stravenkový paušál. Velký zájem je o penzijní připojištění. Touto cestou ale nejdeme, naše benefity jsou zaměřené na udržení a rozvoj firemní kultury. Máme minimálně dvě akce měsíčně pro celou firmu a kromě toho má každý tým rozpočet na svoje aktivity. Jde nám o stmelování týmů a firmy. Ke společným akcím využíváme naše partnery- třeba chodíme společně do kina, máme kredity na nákupy na Slevomatu, pořádáme Zavíračku, což je event, kdy se sejde celá firma a říkáme si, co se nám daří a co nedaří, sdílíme cíle, plánujeme, co dál a pak následuje volná zábava.

Chceme, aby se lidé poznávali a stmelovali, do toho hodně investujeme. Máme službu Terapie, díky níž lidé mohou využívat terapeuty, nebo právní poradnu Verdicto. Obě služby jsou anonymní a pro lidi zdarma. Nabízíme kurzy angličtiny, které jsou individuální a intenzivní, ale lidé si na kurz přispívají, aby měli silnější motivaci se učit. Jsme Pet friendly firma s pěti týdny dovolené a ve většině týmů je flexibilní pracovní doba, počet dnů na home office neomezujeme. Hodně oblíbená je u nás i multisportkarta a plné lednice. /

Na otázku, proč bychom se měli věnovat rozvíjení mindfulness, dává Marcela Klauzová Roflíková jasnou odpověď: „Praktikování mindfulness pomáhá snižovat stres a posilovat psychickou odolnost, je prevencí proti vyhoření. Chceme-li naplno prožívat svůj přítomný život, budovat lepší vztahy k sobě i k ostatním lidem, lépe zvládat náročné situace, lépe se soustředit na to, co děláme, budovat kvalitní pracovní prostředí. Chceme-li méně konfliktů v našich každodenních životech.“
Může to být recept na kunderovskou „lehkost bytí“.

TEXT: ALENA KAZDOVÁ

Mindfulness je cestou

Marcela Klauzová Roflíková si sama na sobě v jedné velmi obtížné životní krizi vyzkoušela, že všímavost/mindfulness dokáže člověku pomoci překonat stres, deprese a lépe zvládat náročné životní období. I proto se rozhodla učit jiné lidi, jak mindfulness v životě a v práci používat.

Žít své hodnoty aneb integrita osobnosti

Po téměř 20 letech manažerské práce v mezinárodním businessu v oblasti marketingu a komunikace Marcela Klauzová Roflíková najednou zjistila, že jí její práce přestává dávat smysl. „To, že jsem pracovala ve stresu, že to bylo náročné, to patří ke každé práci. Mně se ale postupně začal smysl mé práce vytrácet. Vnímala jsem, že marketingové aktivity v době finanční krize v letech 2008-2009 se stávaly pokryteckými, a mě v tom nebylo dobře. Cítila jsem rozpor mezi tím, jak jsem věci cítila a jak jsem je dělala. Neuměla jsem z toho vystoupit. Posléze ve mně narostl strach, že opravdu není dobré po svém žít a pak v práci dělat něco, co mezi mé hodnoty nepatří. Neviděla jsem jinou cestu, než z toho odejít. Zastavila jsem se a meditovala,“ svěřuje se.

Několikahodinové každodenní meditace jí v osobní krizi velice pomohly. Pak se dostala do Centra Lávků k dr. Janu Honzíkovi, který osmitýdenní program mindfulness nabízel. „To bylo pro mě natolik transformující a osvobozující v pohledech a názorech na věci, že jsem během absolvování programu

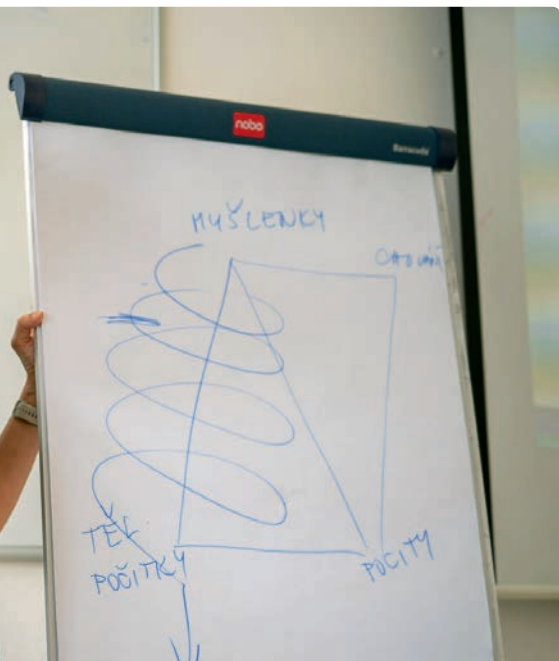


naprosto jasně pochopila, že toto bude má cesta. Mindfulness mi pomohla překonat krizovou životní etapu a motivovala mě k tomu, že bych mindfulness chtěla učit ve firmách. Abych tak mohla pomáhat lidem, kteří možná procházejí stejně složitou situací jako já předtím,“ vysvětluje Marcela. Když o tom říkala kolegům a přátelům, odrazovali ji od toho, ťukali si na čelo, co je to za bláznivý nápad. Ona tomu ale věřila a šla si za svým.

Mindfulness je unikátní přístup k sebepoznání

Absolvovala trénink pro lektory na Mindful Schools a později získala osvědčení pro výcvik a lektorskou práci v oblasti mindfulness a stala se kvalifikovanou lektorkou programu

k lehkosti bytí



MBSR & MBA na Mindful Academy International. Založila Český mindfulness institut a spolu s několika dalšími průkopníky této metody v Česku se pustila jako lektorka do výcviku zájemců o všímavost. „Byl to a zůstává to můj příspěvek k tomu, aby lidé žili šťastněji, byli úspěšní a plně uplatnili svůj potenciál,“ tvrdí Marcela.

Na začátku jejího lektorování podle ní nebylo nejtěžší to, že lidé u nás neměli o mindfulness mnohdy ani ponětí, ale to, že praktikování mindfulness vyžaduje od každého aktivní a trpělivý přístup k sobě samému a že, pokud se má všímavý postoj stát součástí denního života, musí se trénovat vytrvale a poctivě. To byl úplně jiný přístup k sebepoznání a seberozvoji, než na který byli lidé a hlavně firmy

zvyklí. „Firmy tehdy zajímalo, kam si ten program mohou zaškatulkovat, jak ho standardizovat, vyhodnocovat, a ne co jejich lidem může přinést,“ vzpomíná Marcela.

Zaměřením na přítomnost měníte postoje ke stresorům

V čem tedy tkví podstata mindfulness? „Mindfulness je schopnost mysli uvědomovat si, co se děje právě teď, aniž by to člověk nějak hodnotil, posuzoval. Když zaměříme pozornost na přítomnost, plně si uvědomujeme svoje myšlenky, emoce a pocity. Tím získáváme možnost lépe si volit, jak na ně reagovat. Lépe

NENECHME SVOU MYSL VANDROVAT

Doba je čím dál náročnější na to, jak skloubit osobní život s prací a dalšími oblastmi našeho života, jako je například sebevzdělávání pro další kariéru. Zatímco naše mysl se po staletí nemění, všechno kolem nás se prudce rozvíjí. Cítíme se pod permanentním tlakem. Nejen v práci, ale i v jiných činnostech se orientujeme na výkon a úspěch, také nové technologie naše životní tempo urychlují. Někdy až do té míry, že se to pro nás a naši mysl stává nezvladatelným. „Mnozí to vnímají jako konflikt a hledají způsob, jak se s tím vším vyrovnat. Hledáme cesty, jak se z toho nezbláznit. Umění všímavosti je jednou z nich,“ je přesvědčená Marcela Klauzová Roflíková. „Pan prof. Jiří Horáček, psychiatr z Národního ústavu duševního zdraví, hovoří o tom, že charakteristikou současné doby je nejistota a výzva adaptace na nejistotu ve všem, co děláme. To klade obrovské nároky na přizpůsobení se tempu změn, je třeba v tom být proaktivní. Je to zátěž pracovní, ale i v osobních vztazích. A tu zátěž pomáhá snižovat praktikování mindfulness ve vašem životě,“ dodává.



řečeno, máme možnost odpovídat na stresující podněty dovedněji tím, že nepodléháme autopilotním reakcím“ říká Marcela.

„Umíme si více všimnout „vandrovaní“ mysli a využíváme možnost rozhodovat se pro návrat pozornosti k tomu, čemu se právě věnujeme. Když se naučíme využívat mindfulness v běžných dnech, neznamená to, že bude kolem nás méně stresu. Naučíme se ale ke stresorům zaujímat dovednější postoje. Nejsou to totiž stresory samy o sobě, co určuje intenzitu stresu, ale to, jak s nimi zacházíme. Často zmiňovanou změnou v postoji ke stresorům je více trpělivosti, méně intenzivní potřeba ihned reagovat, hodnotit a posuzovat, více zvědavosti a méně předsudků, také laskavost a akceptace,“ vysvětluje Marcela.

Wellbeing a praktikování mindfulness ve firmách

V současné době je už mindfulness jak mezi veřejností, tak ve firmách známým pojmem. Marcela už nemusí jako v počátcích své vzdělávací dráhy vysvětlovat, o co jde a k čemu je to dobré. Zvláště ve firemním prostředí nebylo před osmi devíti lety jednoduché s nabídkou mindfulness programů prorazit. Výjimku tvořily nadnárodní společnosti, které mindfulness ze zahraničních „matek a dcer“ znaly. Později už se začal objevovat fenomén wellbeingu a work life balance a v tomto kontextu začal byznys postupně více uvažovat o zavádění programů mindfulness.

Pro firmy připravuje Marcela vzdělávací programy mindfulness na míru, odrážejí potřeby zaměstnanců nebo manažerů, popřípadě konkrétních týmů. „Firmy během několika uplynulých let pochopily, že mindfulness je nástrojem pro zvládání a prevenci

SPOJENÍ MINDFULNESS S TRÉNINKY LEADERSHIPU

Marcela má radost, že za covidu i nyní nadále zájem o toto vzdělávání ve firmách roste. „Dělám programy vždy na míru dané společnosti a nejlepší je, když management nechá na lidech, aby se rozhodli, že do programu půjdou. Velmi zajímavou zkušenost mám z německé výrobní společnosti, kde mindfulness se zaměstnanci a manažery realizují už 6 let. Před dvěma lety jsme propojili programy rozvíjející manažerské dovednosti s rozvíjením mindful leadershipu. Když se společnost dostala do odbytové krize, bylo velmi zajímavé sledovat připravenost českého manažerského týmu a německých kolegů, kteří se rozvíjení mindfulness začali věnovat vloni. Ukázalo se, že pokud výcvik těchto dovedností propojíte s mindfulness, je ve výsledku trénink mnohem efektivnější a má v mnoha ohledech transformační přesah než, když trénujete samotné manažerské dovednosti,“ říká Marcela Klauzová Roflíková a dodává, že tam do budoucna může další vývoj mindfulness směřovat. Již od roku 2021 v programu CMTT (Corporate Mindfulness Teacher Training) se podílí na přípravě interních lektorů mindfulness v organizacích.

stresu u jednotlivců, ale i v týmech, a že pomáhá zvyšovat odolnost a spokojenost lidí. Lidé díky praktikování mindfulness pracují efektivněji a jsou vyrovnanější. A o takové lidi dnes firmy hodně stojí, proto do mindfulness programů začínají více investovat,“ komentuje současnou situaci na trhu Marcela Klauzová Roflíková.

Podpora psychického zdraví

Lektorovat se učila za pochodu, i když řadu lektorských zkušeností získala předtím v byznysu, kde trénovala obchodníky, nováčky nebo manažery v zákaznickém servisu. „Hodně mi v mém stylu výcviku pomohla vlastní zkušenost, bez vlastní zkušenosti se mindfulness nedá učit,“ říká.

Během devíti let, co mindfulness vyučuje, se portfolio jejích cílových skupin významně rozšířilo. „Pracuji s mnoha odlišnými skupinami. Zaměstnanci, manažeři, veřejnost, neziskové organizace. Zajímavá je pro mě práce s lékaři, kteří jsou často nadšenými fanoušky mindfulness. Pomáhá jim lépe hledat rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, zlepšuje jejich komunikaci s pacienty. Zejména jim snižuje stresy, vznikající v práci pod tlakem, nebo které na ně někdy přenášejí pacienti. Mindfulness je navíc spojena s laskavostí, což je vlastnost, která rozvíjí empatii a respekt k druhým. Avšak největší motivací pro lidi a firmy, když se pro mindfulness rozhodují, je snaha snižovat stresovou zátěž v současném nejistém světě,“ sdílí Marcela Klauzová Roflíková své zkušenosti, proč lidé a firmy do vzdělávacího programu mindfulness jdou.

Velký zájem o mindfulness nastal v letech covidové pandemie, která zhoršila psychické zdraví všech generací. V této době Marcela připravova-

PSYCHICKÉ ZDRAVÍ

- redukce stresu
- vyšší odolnost
- nižší reaktivita
- lepší regulace emocí
- vyšší soustředění
- vyšší spokojenost
- lepší spánek a zdraví
- prevence vyhoření
- menší absentismus

BENEFITY A VÝHODY MINDFULNESS

KOMUNIKACE A VZTAHY

- prohloubení empatie
- vyšší ochota ke spolupráci
- posilování důvěry
- lepší naslouchání
- vyšší míra porozumění
- redukce konfliktů
- zvýšená kreativita

OSOBNÍ A MANAŽERSKÝ ROZVOJ

- leadership excellence
- prostor pro vedení
- včasná detekce hrozeb
- vyšší produktivita
- soucitné vedení – schopnost zachovat si lidskou tvář i v náročných situacích

la pro firmy, lékaře a veřejnost online vzdělávací programy mindfulness. „Byl o ně ohromný zájem. Mezi mými klienty se objevila jedna úplně nová skupina – rodiče s dětmi. Programy pro tuto skupinu mám velmi ráda, jsou i pro mě velmi obohacující. Je nádherné vidět, jak si prostřednictvím mindfulness technik a nástrojů obě generace porozumí, jak se více chápou,“ říká Marcela.

Mindfulness pro seniory

Marcela stále hledá, jak by mindfulness mohla lidem zlepšit život. V organizaci Elpida absolvovala loni kurz pro lektory seniorů a stala se Senior Friendly Teacher. Do svých programů loni zařadila kurzy mindfulness pro seniory, které hodlá letos více rozvíjet. Podle vědeckých studií může mindfulness lidem ve vyšším věku pomoci lépe zvládat stres, zlepšovat vztahy, tříbit mysl a zpomalit nástup demence.

Sama pro své programy připravuje skriptu, online webináře a audia, která názorně učí zájemce, jak zklidnit mysl, zvládat stres nebo meditovat.

Práce, kterou dělá, ji nabíjí a inspiruje. Každý kurz je jiný, vždy se zajímavými lidmi. Říká, že z práce chodí odpočatá, což předtím v korporátu nezažila. Odpočívá nejraději s rodinou a v příro-

NÁVRAT
K DĚTSKÝM HRÁM

K povídání o mindfulness Marcela dodává, že zpětně, když se ohlédne do svého dětství, byli jejími prvními učiteli všímavosti, a to nevědomky, její dědeček a babička. „Se svým dědečkem jsem jako malá holčička podnikala mnoho výletů. Cestovali jsme autem a naše nejoblíbenější hra byla – co ti připomíná tamhleten mrak právě teď? Celou cestu jsme koukali na nebe a smáli se legračním mrakům vypadajícím třeba jako běžící pes. Byla to hra na přítomno, absolutní přítomno, protože ve vteřině už mrak nepřipomínal psa, ale třeba kočku.

Jako malá jsem řešila věci rychle, někdy rychleji, než jsem o nich stačila aspoň chvíli popřemýšlet. Moje babička mi vždycky říkala: „Počítej si do deseti, než něco řekneš“. A tak jsme si s babičkou počítávaly nahlas do deseti, a tím byly často v mém životě místo neuvážených reakcí rozvážné nebo alespoň rozvážnější odpovědi,“ rozjímá nad minulostí Marcela, která tehdy netušila, že tyhle dětské hry budou jednou patřit do programů Českého mindfulness institutu.

dě, a to většinou velmi aktivně. V zimě na běžkách v Jizerkách, v létě na kole, ráda běhá a chodí s manželem po poutních cestách. Vloni se začala otužovat v Labi, které protéká Brandýsem nad Labem, kde bydlí. /



Práva a povinnosti v pracovně právních vztazích v souvislosti s vojenskou službou

TEXT: MGR. MATĚJ GRÖDL, BSC.,
ZAKLADATEL ADVOKÁTNÍ KANCELÁŘE
GRÖDL LAW OFFICES S.R.O.

V uplynulých dvou letech ve společnosti intenzivně rezonuje téma války mezi Ukrajinou a Ruskem, která má bezprostřední dopad i na bezpečnost České republiky. Co by se stalo, kdybychom byli jako další (relativně malá) země napadeni, byli bychom schopni se sami ubránit? Za současného stavu naší armády pravděpodobně nikoliv, a proto by bylo logicky vhodné počty vojáků navýšit. Jaká práva a povinnosti momentálně mají v pracovněprávních vztazích zaměstnanci, kteří by se rozhodli nastoupit na vojenskou službu?



Pracovní volno související s brannou povinností

Přesto, že po profesionalizaci české armády ztratila ustanovení zákoníku práce spojená s plněním branné povinnosti na aktuálnosti, formálně branná povinnost občanů České republiky nezanikla a je obsažena v platných zákonech. V souvislosti s brannou povinností zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění (dále jen „zákoník práce“) rozlišuje dva druhy překážek souvisejících s vojenskou službou. První z nich představuje situace, kdy je zaměstnanec povinen se dostavit k příslušnému vojenskému správnímu

úřadu v souvislosti s výkonem branné povinnosti. Druhou pak situace, kdy byl povolán k výkonu vojenského cvičení nebo k výkonu služby v operačním nasazení.

Podle ustanovení § 204 zákoníku práce zaměstnanci přísluší od zaměstnavatele pracovní volno v nezbytně nutném rozsahu, pokud zaměstnanci vznikne povinnost dostavit se k příslušnému vojenskému správnímu úřadu v souvislosti s výkonem branné povinnosti (tj. v souvislosti s odvodem). Zaměstnanci přísluší od zaměstnavatele pracovní volno v nezbytně nutném rozsahu také po dobu, kterou potřebuje na cestu do místa povolání a po dobu výkonu vojen-

ského cvičení nebo služby v operačním nasazení. Zaměstnanci rovněž přísluší od zaměstnavatele pracovní volno na zotavenou, pokud plnění jeho pracovních úkolů zasahuje do doby 24 hodin po ukončení vojenského cvičení nebo služby v operačním nasazení.

Zaměstnavatel má tedy povinnost zaměstnanci poskytnout pro výkon vojenské služby pracovní volno. Nad rámec pracovního volna zaměstnanci náleží zaměstnanci náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku za pracovní volno související s brannou povinností – tuto však zaměstnanci hradí přímo příslušný vojenský správní úřad. Při výkonu vojenského cvičení nebo služby v operačním nasazení nicméně náhrada mzdy ani platu zaměstnanci nepřisluší. Ostatní finanční záležitosti (jako např. služné, náborový a stabilizační příspěvek atp.) týkající se

vojáků v záloze pak detailně upravuje zákon č. 45/2016 Sb., o službě vojáků v záloze, a to včetně poskytování proviantních či výstrojních náležitostí nebo ubytování.

Ochrana zaměstnance před ukončením pracovního poměru

Zákoník práce dále poskytuje zaměstnancům vykonávajícím vojenskou službu ochranu před výpovědí a ukládá zaměstnavateli povinnost k zařazení na původní práci po jejich návratu. Konkrétně ustanovení § 53 zákoníku práce zakazuje dát zaměstnanci výpověď při výkonu vojenského cvičení nebo služby v operačním nasazení ode dne, kdy byl zaměstnanci doručen povolávací rozkaz, po dobu výkonu těchto druhů vojenské služby, až do uplynutí 2 týdnů po propuštění zaměstnance z těchto druhů

vojenské služby. Současně se podle § 47 zákoníku práce uplatní, že pokud zaměstnanec nastoupí po skončení vojenského cvičení nebo služby v operačním nasazení do práce, je zaměstnavatel povinen jej zařadit na jeho původní práci a pracoviště.

Závěr

Zákoník práce v současnosti poskytuje určitou míru ochrany zaměstnancům vykonávajícím vojenskou službu. Nedá se však vyloučit, že v případě zhoršení bezpečnostní situace v Evropě by mohlo dojít k významným legislativním změnám v dané oblasti, a to především v souvislosti s diskutovaným znovuzavedením branné povinnosti do praxe. /

ADVERTORIAL

0 úspěchu technologií rozhodují lidé



Vdobě, kdy se zdá, že digitální technologie a automatizace dominují každodennímu životu, zůstává mezilidský respekt a základní principy budování vztahů, stěžejní pro úspěch organizací. Technologie mohou zjednodušit procesy a dát příležitost pro růst efektivitu, ale o tom, zda se to povede, rozhoduje lidský faktor a spolupráce lidí.

Umět spolupracovat a především umět spolu pracovat se ukazuje jako naprosto zásadní, nekopírovatelná konkurenční výhoda v jakémkoliv business prostředí. A je umění to ve firmě buď dlouhodobě udržet nebo rozběhnout. Stálým jevem je „resortismus“,

„uzavření do sil“ a nefungující mezi týmová spolupráce. A mnohdy, při nedostatku otevřené komunikace a práce se zpětnou vazbou, se to projevuje i na úrovni jednotlivých týmů. Zde je to často o nedostatku behaviorálního rozvoje a tréninku vedoucích týmů.

Proto se naše role, jako trenérů, konzultantů a týmu Image Lab posiluje. Čím dál více se podílíme na rozvoji úspěchu firem právě díky práci na rozvoji lidí. Od diagnostiky talentu po tréninky leadershipu a týmové a mezi-týmové spolupráce.

Možná Vás zajímá, jak to děláme a chcete vědět, jak to funguje. Proto odkrýváme tajemství našeho know-how a Vy osobně můžete navštívit naše HR Zoom Snacks Image Lab. Přihlaste se ještě dnes, pro Vás zcela bezplatně, na naše workshopy: <https://www.image-lab.cz/hr-na-snidani/>

Těšíme se s Vámi na shledanou.

Jak v Seznamu pracujeme s ambasadory

TEXT: VERONIKA GELTNER

Na rozdíl od tradiční reklamy se ambadorský marketing opírá o skutečné nadšení jednotlivců, kteří se ztotožňují s hodnotami firmy. Představení společnosti prostřednictvím příběhů zaměstnanců a pohledů na jejich práci může vnímání značky významně ovlivnit. V Seznamu se rozhodli touto cestou posílit svůj nábor. V rozhovoru Petra Jalovecká, HR marketing specialistka ze Seznamu, odhaluje strategie a přístupy k práci s ambasadory a popisuje, jak vybírá témata pro sdílení a propojuje je s klíčovými projekty a inovacemi firmy.



Jak vnímáte roli ambasadora, kdo to podle vás je?

Ambasadorem je pro nás každý kolega, který nám pomáhá budovat jméno Seznamu. Pro mě je ambasador ten, kdo pomáhá šířit dobré jméno firmy jako zaměstnavatele, tj. employer brandu. Někdo může být aktivní ve spolupráci s vysokými školami, někdo je naopak rád aktivní na sociálních sítích a někdo rád chodí přednášet a sdílet své know how v rámci různých komunit. Jedná se o odlišné skupiny kolegů, ke kterým je potřeba v rámci BAP (Brand Ambassadoring Program) přistupovat rozdílně. Člověka, kterého baví sociální sítě a tvorba kreativních příspěvků, nemusí bavit řečnictví. Naopak kolegu, který propaguje Seznam v rámci odborných komunit, nemůžeme nutit k tvorbě příspěvků na sociální sítě. Zároveň je důležité si uvědomit, že ne každý chce být aktivní po celý rok, někdo má aktivnější období jen v určitých úsecích (například na jaře a podzim je vrchol eventové sezony). A stejně tak je potřeba počítat s tím, že jde o práci dlouhodobou, efekt (např. nástup nového kolegy) se může projevit až za nějaký čas.

Jak přistupujete k ambasadorství u vás v Seznamu?

Ambasadorství má několik různých forem a my máme několik typů ambasadorů.



Snažíme se je podpořit, ale zároveň najít cesty, které jim v rámci employer brandu budou vyhovovat. Sama mám obdobné fáze, kdy jsem na sociálních sítích aktivní, a doby digitálního klidu. A dělat něco „na krev“ většinou stejně nefunguje. Zároveň mají kolegové svoji běžnou agendu, ambasadoring je něco, co dělají dobrovolně a nemělo by to být v kontradikci. Nejlepší případ je, pokud dělá někdo ambasadoring, ani o tom neví. A pokud máme mezi kolegy někoho, koho to zajímá, ale neví, jak na to, jsme tu my, abychom mu pomohli s nasměrováním.

Podle jakého klíče vybíráte témata, která kolegové pak sdílejí?

Máme obrovskou výhodu toho, že za námi stojí síla značky Seznam.cz, jeho technologií, inovací a projektů. Silných



Ambasadoři sdílejí své zkušenosti a průběžně se školí například v práci s LinkedInem.

a atraktivních témat máme tedy stále dost. Aktuálně třeba žijeme projektem týkajícím se našeho vlastního jazykového modelu. Kolegové sdílejí své nadšení z vývoje tak zásadní technologie a přirozeným způsobem pomáhají budovat brand.

Stejně tak atraktivní téma je i naše nová AI moderátorka Hasciko, která vysílá na rádiu Expres FM nebo náš nový digitální Seznam pes. Vše propojujeme s našimi ambasadory, kteří nám pomáhají Employer Brand na sítích budovat. Jsou to témata, která jsou pro Seznam významná a pro naše kolegy to jsou nápady na obsah, který mohou sdílet.

Navíc mám sestavený i tematický HR content plán, který pomáhá EB podporovat. Jedná se o sérii příspěvků na sociální sítě na hlavních profilech Se-

znamu. Publikace je pak koncipována tak, aby odpovídala potřebám náboru, plánovaným akcím nebo podpoře našich řečníků. Všechny příspěvky jsou postaveny na našich vlastních fotkách.

Jak vypadá sdílení informací a novinek mezi ambasadory?

Všechny ambasadory sdružujeme v jedné Teams skupině, kde s nimi pravidelně sdílím novinky a zajímavosti vhodné pro BAP. Jednak pozvánky na různé akce, kam se mohou kolegové přijít inspirovat, tak i odkazy na články a posty na sociálních sítích, kde stačí dát jednoduše like, nebo vytvořený příspěvek rovnou přesdílet. Je to náš interní kanál, prostřednictvím kterého můžeme doručit zprávu všem a každý si z nabídky postů může vybrat. Zároveň každý rád podpoří akci druhého kolegy. Organicky nám tak pracuje dosah na sítích líp než kolikrát u placené inzerce. Není to ale taková legrace, tvorba jednoho postu zabere i několik dní, zároveň radši dodám kvalitní obsah než nudnou kvantitu. A zde je prostor pro naše „pasivnější ambasadory“, kteří sice aktivně nevystupují, ani netvoří své příspěvky, ale pomáhají nám je sdílet nebo komentovat. A to se v rámci sítí rozhodně počítá.

Spolupracujete s nějakými organizacemi nebo spolky?

Máme databázi kontaktů, které se nám osvědčily a rádi ve spolupráci pokračujeme. Aktuálně nabízíme kolegům meetupy od Frontendisti.cz, nebo setkání od PyVo pro nadšence Pythonu. Spolupracujeme také s Dny AI v rámci meetupů, jako například na začátku listopadu u setkání na téma velkých jazykových modelů. Není ale nic lepšího, než když s nápadem přijdou sami kolegové. Je to nejužitečnější forma

spolupráce, protože odpovídá tomu, s čím chceme pracovat a kde můžeme čerpat inspiraci. Jako třeba Linuxdays nebo MLP Prague. Nově pracujeme i na nové microsite, kde budeme sdružovat všechny tyto akce. Přehledně a na jednom místě.

Jak si hlídáte sociální sítě, výstupy atd.?

K tomu, abychom mohli posty na sociálních sítích sledovat a propojovat s firemním účtem, využíváme všude jednotný prvek odkazu na @ Seznam



Čím zajímavější je osobní brand, tím větší je šance, že s vámi budou budoucí talenty chtít pracovat. A to je přesně náš HR cíl ambadoringu.

spolu s #. Aby to ale nebylo jen o slepém publikování příspěvků, nabízí naše HR oddělení zájemcům školení o tom, jak pracovat s Linkedinem. Je to dobré jednak pro účely náboru, ale i pro budování osobního brandu, což se vlastně prolíná. Čím zajímavější je osobní brand, tím větší je šance, že s vámi budou budoucí talenty chtít pracovat. A to je přesně náš HR cíl ambadoringu.

Prozradíte nám, na čem teď pracujete?

Nově pracujeme na strategičtějším budování celého BAP programu, ať už pomocí HR marketingu, nebo i prací s osobními profily a využití našich silných EVP (Electronic Voice Phenomena, česky Fenomén elektronického hlasu). Spolupracujeme víc s obchodními týmy, vývojáři, ale i RTB (Real time bidding – Automatizovaná metoda nákupu bannerové reklamy s možností cílit na konkrétní publikum) oddělením nebo nově příchozími kolegy, kterým dáváme úvodní školení. Třeba se jim to někdy bude při jejich práci hodit a sami se na nás obrátí.

Do BAP patří i spolupráce s vysokými školami na různých partnerských úrovních. Někdy je to o našich kolezích a jejich odborných přednáškách v rámci specializovaných předmětů, někdy to mohou být i menší akce nebo účast na veletrzích.

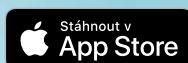
Loni jsme například v Seznamu přivítali 14 studentských exkurzí, což není vůbec málo. Každou takovou návštěvu se snažíme přizpůsobit dle zaměření studia, aby se studenti dozvěděli z praxe co nejvíc. Nabízíme exkurze se zaměřením na IT, obchod, marketing nebo média. Celkově jsme za rok 2023 zvládli HR marketingově podpořit nebo realizovat 58 akcí, z toho 15 meetupů nebo třeba 5 dnů otevřených dveří. /



MĚJTE HR FORUM STÁLE PO RUCE

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

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



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

Vyzkoušejte na
hrforum.munipolis.cz

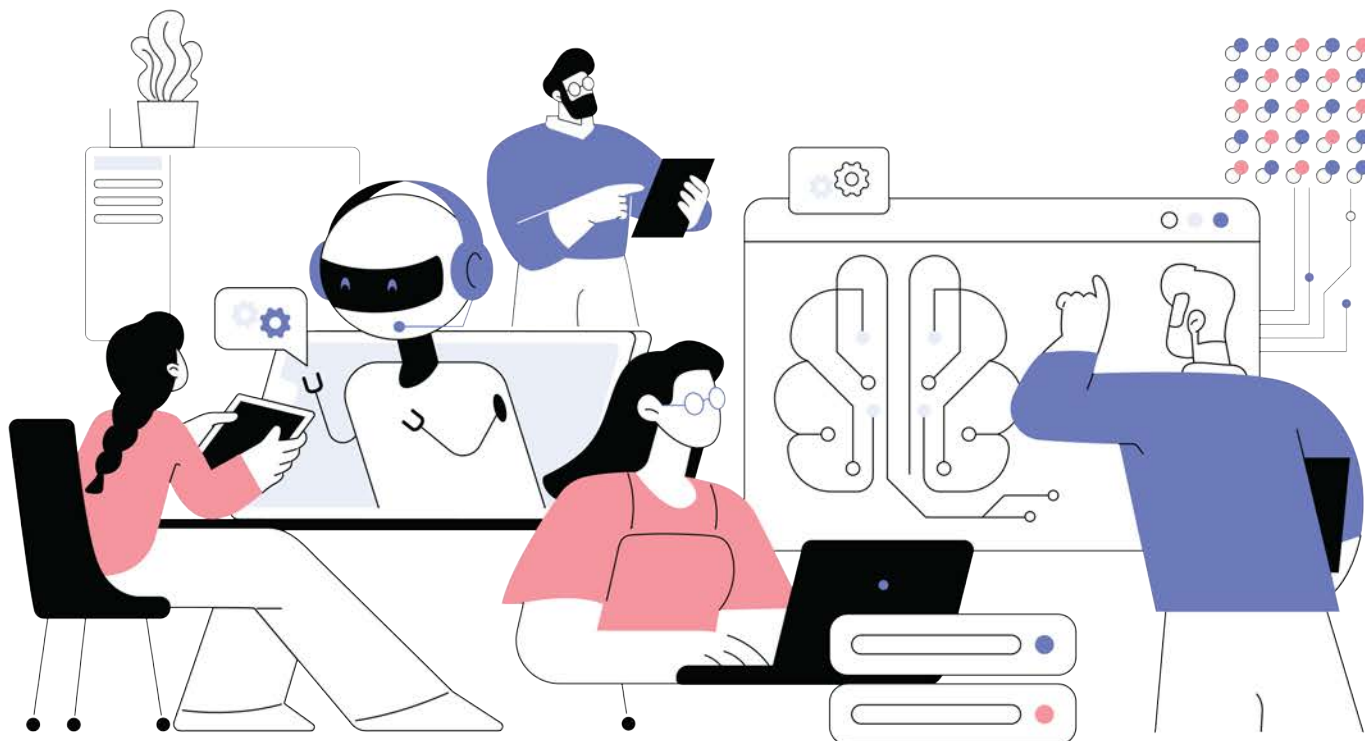


16/05/2024

Hotel Grandior, Na Poříčí 42, Praha 1

hr forum

by People Management Forum



Konference HR Know How

5G Challenge

5 generací a AI v digitálním světě práce

Dozvíte se, jak nastavit mezigenerační dialog a spolupráci, jak vést multigenerační týmy, jaký dopad má digitalizace a AI na svět práce a HR, jak používat AI eticky a jak ji zakotvit legislativně, aby byla příležitostí a ne hrozbou.

Vystoupení již přislíbil **Marek Orko Vácha**, kněz, biolog, etik, **Jana Kupkovičová**, Advisory Leader CEE ve společnosti Korn Ferry, **Klára Escobar**, HR ředitelka v MONETA Money Bank, **Magdalena Wavle**, Director People&Property ve Vodafone nebo **Martina Rašticová**, sociální psycholožka a prodávka Mendelovy univerzity a další.

Generální partner

pluxee

Hlavní partneři



Microsoft



Digiskills.cz



KORN FERRY
BE MORE THAN



ATRIS
INVESTIČNÍ SPOLEČNOST

Více informací

hrforum.cz

