

# hr forum

06\*2023

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

## Trh práce

Kvalitní kandidáty přitahují kvalitní firmy

## Diverzita

Multikulturní kompetence  
jsou důležité

## Leadership

Klíč k realizaci změn

# 3

KROKY,  
JAK MOTIVO-  
VAT K ROZVOJI**JANKA CHUDLÍKOVÁ**

## Práce a já

Firemní vzdělávání  
není klišé

# Svou sebehodnotu určujeme jen my sami





hr forum

by People Management Forum

# Setkání personalistů a manažerů 2024

Čtvrtek 25. 1. 2024, 18.00–23.00

Dům Černá labuť, Na poříčí 25, 110 00 Praha 1

Zveme vás na novoroční setkání se zajímavými osobnostmi, diskuzi s kolegy a příležitost k navázání nových kontaktů u dobrého jídla a pití. V průběhu večera vystoupí **MUDr. Jan Vojáček** a k příjemné atmosféře přispěje i harfistka **Ana Brateljevič**. Těšíme se na setkání s vámi v nevšedních prostorách Černé labutě.

Podmínky vstupu  
a více informací  
**hrforum.cz**

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

**P**řed námi je konec roku, a tak nastal čas na bilancování uplynulých 12 měsíců. A my věříme, že se nám podařilo, aby akce, které jsme celý rok připravovali, byly pro vás skutečnou inspirací. Letošní rok byl totiž trochu výjimečný i tím, že jsme se s vámi v létě nově vydali na plavbu po Vltavě, kterou jsme zorganizovali s kolegy z Moravy, a moc jsme si to užili. Otevřeli jsme vzdělávací program v PMF Institutu pro HR manažery, který navazuje na náš oblíbený program pro HR profesionály. Ale největší radost máme z naší soutěže o nejlepší personální projekt roku. Letos jste přihlásili neuvěřitelných 42 projektů, ze kterých si účastníci odnesli inspiraci pro práci ve svých firmách. A na podzim jsme se stačili přestěhovat, nově nás tak najdete na adrese Kodaňská 46, Praha 10.

I pro mě osobně je to čas, kdy se ohlídím na poslední 4 roky, kdy jsem byla „interim“ ředitelkou společnosti HR Forum. Když jsem na podzim roku 2019 tuto funkci přebírala, říkala jsem si, že to bude na chvíli a vedení brzy předám někomu, kdo má s vedením společností větší zkušenosti než já, s celoživotní praxí personalisty. Bohužel však přišel Covid a následně pak válka na Ukrajině a museli jsme řešit, jak vám zajistit v nových podmínkách stejné služby, na které jste si zvykli, a ještě je rozvíjet. A já doufám, že se nám to podařilo, a tak mohu vedení HR Fora přenechat novému týmu a začít se konečně věnovat sama sobě a své rodině.

Moc děkuji za vaši podporu  
a přeji vám všem klidné Vánoce a hodně zdraví!



**Eva Hejlová**  
viceprezidentka  
a výkonná ředitelka PMF



### Chcete být zkušeným HR Profesionálem?

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

#### Přehled termínů a témat

- 1. modul 13. 3. 2024**  
Nábor / Adaptace
- 2. modul 27. 3. 2024**  
HR Marketing / Základy financí  
a HR controllingu
- 3. modul 9. 4. 2024**  
Odměňování a benefity /  
Vzdělávání a rozvoj
- 4. modul 24. 4. 2024**  
Tvorba strategie, role HR  
v organizaci / HR informační  
systémy
- 5. modul 14. 5. 2024**  
Pracovní právo / Odchod  
zaměstnance, kariérní plánování

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

Kontakt:  
[katerina.stefanova@pmf-hr.com](mailto:katerina.stefanova@pmf-hr.com)

Více informací [hrforum.cz](http://hrforum.cz)



## 20 Nechodme po falešných stezkách, hledejme vlastní cestu

Janka Chudlíková, koučka, lektorka, mentorka, influencerka



## 8 Klíčem ke změnám je leadership



## 28 Jsme fér?



7 Právní poradna

12 HREA Summit 2023

16 Mezikulturní  
kompetence je důležitá

30 Kvalitní zaměstnance  
sežene opravdu jen  
kvalitní firma

34 Firemní vzdělávání  
není klišé

38 Špičkové vzdělávání  
může změnit Česko  
v mozkovnu

40 Podpora  
technického vzdělávání  
je pro budoucnost  
Česka zásadní

44 Ambasadoři jsou  
mostem mezi školami,  
studenty a společností  
Dr.Max

46 Klimatická mozaika  
ESSOX

48 Pokud chcete být  
nejlepší na trhu,  
musíte najít ty nejlepší  
zaměstnance

52 Kurzy kreativity pro lidi  
a firmy v digitální době

54 Legislativní forum  
o novinkách  
v pracovním právu



## hr forum

### VYDAVATEL

People Management Forum, z.s.  
Kodaňská 46, Praha 10, 101 00  
T: + 420 774 289 996, 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

### OBÁLKA

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

### SAZBA

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

### PŘEDPLATNÉ

ČR: 1 600 Kč (1 760 Kč včetně DPH) ročně  
Slovensko: 66 EUR ročně  
Časopis vychází v tištěné i online podobě  
Informace o předplatném: Kateřina Štefanová  
T: + 420 723 465 025, E: katerina.stefanova@pmf-hr.com  
www.hrforum.cz/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, 155 00 Praha 13

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

Vychází: Česká republika, Slovensko, 6× ročně  
Toto číslo vychází 12. 12. 2023  
ISSN 1212-690X



### Na obálce

Jak charakterizovat focení u Janky  
Chudlíkové? Jednoduše: barevně.  
FOTO Johana Kratochvíla



# Milí čtenáři,

**blíží se Vánoce a nový rok. Těšíme se  
a chceme je prožít s rodinou, s nejbližšími  
a v Adventu pomoci potřebným.**

**L**etošní svátky i vstup do nového roku spojuje opět jako pár let předtím velká nejistota. Co čeká nás a svět, jaký bude následující rok? Recept na to nikdo nemá. Žijeme ve velice složité době, nemalujme si, že život bude růžový. Bylo to tak ale asi vždy. Naše prababičky, pradědové prožívali neuvěřitelně těžké válečné doby. Vezměme si z jejich odvahy a statečnosti příklad. Drželi se hodnot, v nichž vyrůstali: odvaha čelit zlu, respekt k druhým, zachování si vlastní důstojnosti v nelidské situaci, pomoc druhým, věrnost tomu, čemu věřili, i když jim šlo o život. Mysleli přitom na své děti a budoucnost. Dokážeme to dnes i my? Záleží na hodnotách, kterým věříme a jimiž žijeme. Záleží na tom, zda víme, kdo vlastně jsme a co je pro nás důležité. Právě ve zlých časech je užitečné, když se nad sebou zamyslíme a řekneme si, kdo jsme a kam chceme jít. O tom jsem si povídala s Jankou Chudlíkovou v profilovém rozhovoru. Pokud naše země bude mít lidi, kteří si uvědomují svou sebehodnotu, posuneme se o hodně dál. Přelom roku je pro sebezpytování skvělá šance.

Alena Kazdová  
šéfredaktorka



## ZEPTALI JSME SE

## Age management a pracovní schopnost. V čem může pomoci?

Odpovídá **Kateřina Musilová**,  
koordinátorka projektu **Zlatá práce**  
*Nadace Krása pomoci*



**K**oncept Age managementu představuje komplexní přístup ke zdraví, k zaměstnávání, k celoživotnímu vzdělávání, i k podpoře sladování pracovního a osobního života v jednotlivých aspektech, které zaměstnance na trhu práce ovlivňují, utvářejí a jsou zároveň jeho potenciálem a v některých případech jeho omezením či limitem.

Základem age managementu je pracovní schopnost, její měření a porozumění tomu, jak se s postupujícím věkem mění a jaké faktory mohou ovlivnit schopnost jednotlivce efektivně pracovat.

Cílem je optimalizovat pracovní prostředí a podmínky tak, aby podporovaly udržení a rozvoj pracovní schopnosti zaměstnanců v různých věkových skupinách a životních fázích.

### Aspekty ovlivňující pracovní schopnost:

- zdraví a funkční kapacita
- vzdělání, znalosti, dovednosti
- hodnoty, postoje, motivace
- pracovní prostředí, organizace práce

### Co vám měření přinese:

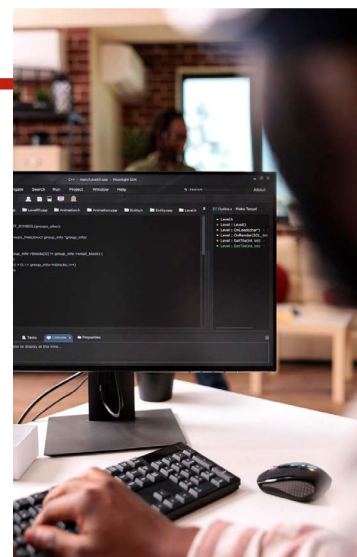
Jednoznačně udržitelnou zaměstnanost a zlepšení produktivity. Data, jasné ukazatele, na jejichž základě lze měřit účinky zaváděných opatření. Výsledky měření můžete použít i do ESG reportu. Díky tomu všemu i dobrou pověst značky na trhu.

[musilova@zlataprace.eu](mailto:musilova@zlataprace.eu)

## Změnit obor a pracovat v IT lze za tři měsíce

### PRACOVNÍ TRH

Společnost Skillmea ve spolupráci s Úřadem práce spustila rekvalifikační akademie, Úřad práce účastníkům přispěje 50 tisíc korun. Digitální platforma pro online vzdělávání Skillmea spustila od 20. listopadu registrace na tzv. rekvalifikační akademie pro nejžádanější digitální role dnešního trhu. Tříměsíční studium, které startuje od nového roku, má za cíl plnohodnotně připravit účastníky na práci v daných oborech tak, aby mohli ihned nastoupit do juniorních rolí. Reaguje tím na měnící se strukturu českého pracovního trhu, na kterém by podle analýzy poraden-



ské společnosti BCG (Boston Consulting Group) mělo do roku 2030 přijít o práci na 330 tisíc lidí a současně vzniknout přes půl milionu nových míst, zejména právě v technologických oblastech. Na rekvalifikační akademii mohou zájemci získat finanční podporu ve výši 82% od Úřadu práce, přihlašovat se mohou od 20. listopadu do konce roku.

## Irena Filařová Nucová

### LIDÉ

se stala novou personální ředitelkou Plaček Group. Má bohaté zkušenosti z nadnárodních společností i ze státního sektoru. Zkušenosti sbírala například při řízení lidských zdrojů ve Fortuna Entertainment Group. Jako HR manažerka působila také v MONETA Money Bank. V oboru se zaměřuje na moderní a štihlé end-to-end HR procesy, M&A projekty, akvizice talentů, řízení lidí a bezpapírové HR. V Plaček Group zúročí jak své odborné schopnosti, tak i zkušenosti s vedením týmů. Nová HR ředitelka bude v Plaček Group mimo jiné zodpovědná za implementaci strategií získávání talentů, které pomohou naplnit budoucí potřeby náboru zaměstnanců.

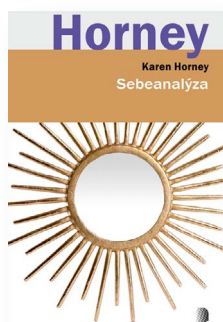




## Průzkum: Vyhazovu kvůli AI se bát nemusíte

**AI** Většina českých firem vidí v umělé inteligenci příležitost pro další rozvoj podnikání, více než třetina ji již využívá, další se na to připravují. Propouštět kvůli AI firmy neplánují, věří, že vytvoří stejné množství pracovních míst, kolik jich nahradí. Zaostáváme ale v implementaci umělé inteligence do podnikatelských strategií a ve školeních a rekvalifikacích zaměstnanců. Vyplývá

to z průzkumu AI Trends 2023 společnosti Randstad Česká republika. „HR je pro začlenění AI v podnicích klíčovým sektorem, protože se dotýká všech zaměstnanců a pomáhá najít nejlepší talenty. Je zcela zásadní, aby HR týmy měly k jejímu efektivnímu využití dostatečné znalosti a nástroje,“ komentuje průzkum Martin Jánský, generální ředitel společnosti Randstad ČR.



## Karen Horney: Sebeanalýza

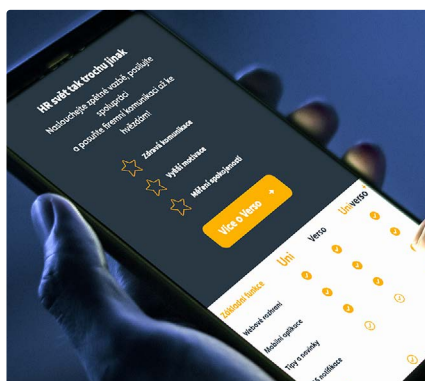
**KNIHA** Psychoanalýza se nemusí nutně odehrávat jen na psychoanalytickém sezení s psychoanalytikem. O tom je přesvědčená autorka, když nastiňuje možnosti využití psychoanalýzy k samostatné práci na sobě. Rozebírá hnací síly neurotických potíží, různá stadia psychoanalytického porozumění, příležitostnou a systematickou sebeanalýzu i realistická očekávání, která může člověk mít, a možné překážky, pokud sebeanalýzu podstoupí.

Velmi čtivě a s vědomím, že kniha je určena nejen odborníkům, ale i pacientům v psychoanalýze či laikům se zájmem o sebepoznání, představuje základní body svého přístupu k analýze a vede čtenáře k překonání potíží a osobnímu rozvoji. Vydává Portál.

## Platforma Můj Up je nejlepší mobilní aplikací

**APLIKACE** Společnost Up Česká republika, specialista na péči o zaměstnance, v letošním roce zásadně inovovala svou motivační platformu Můj Up, ve které kromě nabídky a správy benefitů spustila i revoluční nástroje k zajištění zdravé firemní kultury. Čím dál tím využívanější mobilní verze platformy Můj Up získala díky tomu v prestižní soutěži efektivity digitálních projektů IEA 2023 prvenství v kategorii Mobilní aplikace a třetí místo v oboru Lidské zdroje a personalistika.

Klíčovou novinkou se stal modul „Měření spokojenosti“, prostřednictvím kterého lze formou online dotazníku pravidelně zjišťovat spokojenost zaměstnanců.



## KALENDÁŘ

leden/duben 2024

18. 1.

**PEOPLE MANAGEMENT FORUM**

Webinář Jak řešit psychosociální rizika u pracovních pozic (9,30h – 11h)

25. 1.

**PEOPLE MANAGEMENT FORUM**

Setkání personalistů a manažerů (18h – 23h)

Dům Černá labuť, Na Poříčí 25, Praha 1

13. 3.

**PMF INSTITUT**

HR Profesionál

1. modul: Nábor/ Adaptace

27. 3.

**PMF INSTITUT**

HR Profesionál

2. modul: HR marketing/Finance a HR controlling

9. 4.

**PMF INSTITUT**

HR Profesionál

3. modul: Odměňování a benefitů/ Vzdělávání a rozvoj

## Kanceláře budoucnosti: Zelené flexibilní a digitalizované

**TREND** Lidé si v posledních letech zvykli pracovat z domova. Firmy se ale snaží své zaměstnance opět přimět chodit do kanceláří, a tak nejčastěji fungují v rámci tzv. hybridního modelu. Tomu se přizpůsobují i nové trendy v oblasti pracovního prostoru.

Firmy volí kreativnější a flexibilnější řešení v podobě tzv. hot desks, kdy se na jedné židli točí více zaměstnanců. Z letošního průzkumu JLL Workplace Experience Survey je dle samotných zaměstnanců ideální podíl pracovní doby strávené v kanceláři 3 dny v týdnu.



„Lidé ve velkých společnostech nemají svá pevná pracovní místa, z čehož plynou vysoké nároky na kvalitní kancelářský nábytek, kterému dominuje zejména jednoduchost v ovládání - lehká nastavitelnost a pohovatelnost, aby si každý ze zaměstnanců mohl jednoduše vytvořit vlastní ergonomické a komfortní pracovní místo,” říká generální ředitel společnosti Ahrend pro oblast střední a východní Evropy, Petr Hampl. Společnost Ahrend v poslední době zaznamenává zvýšenou poptávku například po tzv. akustických budkách, díky nimž najdou zaměstnanci v open space pracovním prostoru soukromí.

Dalším symbolem moderního pracoviště jsou tzv. týmové zóny. Mezi ně patří například pracovní kavárna, ale také prostor pro plánování nebo odpočinkové kouty s gaučem, křesilkou a květinami, které vytvářejí neformální prostředí pro setkávání s klienty a partnery.

Nejmladší generace si zakládá na nejmodernějších technologiích. Využívají aplikace například k rezervaci pracovního místa, parkovacího stání v garážích nebo v zasedací místnosti.

## Zájem o dočasné pracovníky roste

**TRH PRÁCE** Dle aktuálního průzkumu společnosti Hays vzrostl meziročně zájem o dočasné pracovníky a brigádníky na kvalifikovaná pracovní místa ve společnostech o 16 procent. Poptávka roste nejen ze strany uchazečů, ale zájem mají i firmy, uvádí personální společnost Hays.

Firmy nyní nejčastěji poptávají administrativní podporu, recepční, HR administrátory, pracovníky zákaznického servisu, IT podporu, případně výpomoc do finančních nebo obchodních týmů. S blížícím se koncem roku se tato poptávka dále stupňuje. Mzdy brigádníků se drží na podobných úrovních, jako v roce loňském, případný růst byl pouze mírný.

## Novela zákona o zaměstnanosti

**KOMENTÁŘ** Schválená změna v zákoně o zaměstnanosti přináší zajímavé úpravy v podmínkách pro cizince hledající pracovní příležitosti v ČR. Poskytuje nové možnosti přístupu na pracovní trh a umožňuje práci bez „pracovního povolení“ občanům států, jejichž seznam vláda stanoví nařízením po projednání v Radě hospodářské a sociální podpory a s přihlédnutím k situaci na trhu práce. Reakce vlády je odpovědí na debaty o urychlení příchodu vysoce kvalifikovaných cizinců, zameraná na „bezrizikové země“ zahrnuté v programu Digitální nomád (Austrálie, Japonsko, Kanada, Korejská republika, Nový Zéland, Spojené království Velké Británie a Severního Irska, USA nebo Tchaj-wan). I když pro firmy pracující se zahraničními talenty je novinka vítaným zpružněním, v oblasti IT z těchto zemí, které nová opatření zahrnují, přichází

menší část – nejvýše 10 % – celkové migrace. V ČR převažují v oblasti IT odborníci z jiných zemí jako Rusko, Ukrajina nebo Indie, přestože migrace po vypuknutí války na Ukrajině směřuje k státům jako Turecko, Egypt a postsovětské země.

Vhodné by bylo pracovní trh zpružňovat na úrovni nedostatkových profesí namísto národností a změnu plánovat systémově, s ohledem na pobytové povinnosti. Volný přístup na trh práce totiž neznamená, že zahraniční odborník může do ČR přicestovat a dál již nic neřešit – stále musí získat nějakou formu povolení k pobytu, což je právě ta největší překážka na cestě k dlouhodobému pobytu a práci v ČR.

Česká migrační politika potřebuje jednoznačně nastavit svou reálnou vizi a od ní odvinout komplexní systémové změny.

Mirek Mejtský, společnost  
Petyovský & Partners



## O práci na dálku se strhl celosvětový boj

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

„Šéfové firem ve světě i v ČR přitvrdili a dávají zaměstnancům nůž na krk. Buď se vrátíte do kanceláře, nebo si hledejte novou práci,“ tvrdí Jozef Papp, Managing Partner pražské kanceláře Stanton Chase. „Stejně tvrdí jsou i zaměst-

nanci: bez možnosti práce na dálku nemají o nabízenou pozici zájem. Bez nabídky home office nového člověka nepřitáhnete.“ Šéfové tlačí lidi zpět do kanceláří, protože podle nich klesla produktivita a kvalita práce, zaměstnanci nemají tolik šancí ke spontánní spolupráci, mentorování a vytváření, tolik potřebných, sociálních vazeb.

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

## Generální ředitelkou Vodafonu v České republice bude od ledna Violeta Luca

**LIDÉ** Přes 20 let zkušeností z vedoucích pozic v oblasti prodeje, marketingu a strategie v různých společnostech má Violeta Luca, která od 1. ledna 2024 povede Vodafone v Česku. Do funkce přichází z pozice generální ředitelky společnosti Microsoft Česko a Slovensko. Violeta Luca řídila transformační projekty v oblasti maloobchodu, bankovníctví, e-commerce nebo zdravotnictví a telekomunikací. Dlouhodobě se věnuje rozvoji digitálních dovedností, inovacím a podpoře začínajících podniků, přičemž aktivně mentoruje a posiluje postavení žen v profesní a manažerské kariéře a to jak v České republice, tak v Rumunsku.



## Novinky, novinky a zase ty novinky... aneb co se událo a co nás čeká?

Odpovídá Mgr. Klára Gottwaldová, MBA, advokátka



Od 1.10. je účinná novela zákoníku práce, která zavedla mimo jiné povinnost rozvrhovat pracovní dobu tzv. dohodářům, a těm také vznikla řada nových oprávnění (jako například právo na některé příplatky, právo požadovat odůvodnění výpovědi z dohody či právo požádat o zaměstnání v pracovním poměru). Vykročila na cestu směrem k paperless personalistice, upravila pravidla pro doručování a nastavila mantinely pro výkon práce na dálku (nutná písemná dohoda o výkonu práce na dálku, autorka doporučuje tuto dohodu rovněž doplnit směrnicí).

Od 1. 1. 2024 pak vstupuje v účinnost právní úprava dovolené pro dohodáře a z mé dosavadní zkušenosti mohu říci, že se zapomíná na to, že od ledna 2024 se rozsah nepřetržitého odpočinku v týdnu snižuje na alespoň 24 hodin (namísto stávajících 35 hodin).

Do diářů si zapište rovněž datum 15. 12. 2023. Pokud jste totiž zaměstnavatel, který má od 50 do 249 zaměstnanců, týká se vás tzv. druhá vlna whistleblowingu a je nutné pamatovat na nutnost mít do poloviny prosince zaveden vnitřní oznamovací systém.

Do Senátu zamířila i novela zákona o zaměstnanosti, která se týká zejména agentur práce. Navržená účinnost je směřována k 1. 1. 2024, otázkou zůstává, zda tomu tak bude. A datum 1. ledna 2024 je zřejmě magické, neboť má také vstoupit v účinnost většina ustanovení a změn tzv. konsolidačního balíčku.

A aby těch změn nebylo málo, chystají se dílčí novely zákoníku práce (posunutí celkové délky služby ve zdravotnictví až na 24 hodin; zrušení povinnosti zaměstnavatele vydat na začátku roku plán dovolených či valorizace minimální mzdy). Ale o tom třeba zase příště...



# Klíčem pro realizaci změn je leadership!



Leadership je jedním z téměř nekonečné řady termínů, který mnozí „užívají“, ale ne vždy mají jasno o jeho obsahu. Částečně je to dáno i tím, že neexistuje jeho jednotná definice.

Leadership bývá popisován jako „proces sociálního vlivu, jehož prostřednictvím je člověk schopen zajistit si pomoc a podporu druhých k dosažení společného úkolu“.

Chápání leadershipu spočívá v interakci strategie, vize a prostředí, v němž dochází k realizaci vize prostřednictvím prováděcích plánů. Leadership bez aktivní participace dalších lidí nevede k výsledku.

Lídr přichází s něčím novým, získává pro to ostatní a učí je svému přístupu. Manažer těží ze současných možností, lídr z budoucích příležitostí.

Leadership neboli vůdcovství a vedení lidí obecně, je velmi široká a složitá oblast, která zahrnuje zásadní etické a filosofické otázky. Např.: Potřebuji být opravdu lidé vedeni, nebo je lepší, když by se „vedli“ sami? Chtějí a požadují lidé lídra, nebo o něj nestojí? Za jakých okolností a při jakých příležitostech lidé potřebují lídry? Co odlišuje dobrého lídra od špatného manažera? Lídrem se člověk rodí, nebo stává? Může být každý lídrem? V čem spočívá skutečný leadership?

#### Lídři objevují a rozvíjejí skrytý potenciál lidí

Leadership je nesmírně vlivný nástroj s velkými možnostmi. Při uplatňování leadershipu se mohou projevit mnohá zásadní úskalí, která významně ovlivní výsledný efekt. Kvalitní leadership má nesporně velmi silné pozitivní dopady na profesní, ale i osobní život vedených lidí, může v podstatě ovlivnit každou oblast života člověka.

Leadership dokáže rozvinout skrytý potenciál člověka takovým způsobem, že člověk může objevit svou kapacitu, možnosti, dispozice a schopnosti, ale také zároveň dostane možnost se s tě-

mito předpoklady a vlohy k vykonávání různých činností naučit pracovat a rozvinout je v použitelné dovednosti a kompetence. Člověk, který vlivem leadershipu najde svůj prostor je v podstatě předurčen najít své místo ve společnosti, což samo o sobě pro něj může být silným zdrojem uspokojení. Nehledě na to, že člověk „na svém místě“ nejlépe a nejefektivněji může pozitivně ovlivňovat dále své okolí, lidi kolem sebe a tím i docházet k samotnému smyslu a podstatě života, která spočívá v tom, aby za člověkem zůstalo něco hodnotného, něco, co ho přesáhne.

#### Inspirace i nadšení

Leadership znamená vůdcovství, ale nelze ho vykládat pouze jako vůdcovství samotné. Kolega Stanislav Termann často v rámci svých manažerských školení zdůrazňuje, že: „Lídr je člověk, kterého lidé následují a následovat chtějí, aniž by je on k tomu musel nějak nutit, či jim vyhrožovat. Lídr je člověk, který má vizi, určuje směr a zná cestu kudy jít. Je tím, kdo jde vpředu, aby ostatní vedl, inspiroval a zároveň pomáhal najít cestu těm, kteří se hůř orientují a nějak se mohou v úkolech a činnostech ztrácet, nebo jim nestačí dech. On je tím příkladem hodným následování“.

Když se zaměříme na problematiku leadershipu jako takového, najdeme velké množství teorií a náhledů od sebe velmi odlišných. Nelze tedy vzít jeden z nich a určit ho jako správný a dokonalý, pro skutečný popis problematiky.

Leadership nabírá pořád nové rozměry a z přirozených vlastností úspěšných lidí se stává vyhledávanou cestou v managementu u vrcholových manažerů apod. Z praxe a zkušeností víme, že nejlepší lídr je ten, jehož existenci si zaměstnanci sotva uvědomují.

## Jaká je hlavní role lídra?

Zajistit, aby cíle organizace byly naplněny, a to za pomoci přesvědčování následovníků. Důležitá přitom je motivace následovníků zejména v počátečních fázích a následně při oceňování těch, kteří dosáhli požadovaného výkonu. Stejně tak je ale potřeba vyvodit důsledky pro ty, kteří požadovaného výsledku nedosáhli. Jakmile je cíl stanoven, lídr přebírá roli, která spočívá v zajištění úspěšného dosažení cíle. Další zásadní role lídra je zastupování týmu, organizace a spojení s vnějším světem za účelem získání nezbytných zdrojů pro realizaci cílů, a to i opakovaně. Pokud je třeba, lídr musí bránit celistvost týmu apod.

## Jaké jsou další role lídra?

Nebrání se výzvám. Právě naopak – vyhledává náročné příležitosti, riskuje, učí se z chyb svých i z chyb ostatních.

Inspiruje ostatní, aby se spojili a shodli se na novém cíli – přemýšlí o budoucnosti a se svým týmem vytváří společnou vizi a povzbuzuje ostatní k účasti na ní.

Pomáhá ostatním v sebeprosazení a seberealizaci. Pomáhá rozvíjet dovednosti a talent u svých spolupracovníků.

Je příkladem – chová se způsobem, který je v souladu s hodnotami organizace a pomáhá ostatním dosahovat i malých výher, které je motivují, zejména pokud daného cíle nelze dosáhnout rychle.

Povzbuzuje ostatní – oceňuje přispění každého jednotlivce k naplnění cíle.

## Jaký je úspěšný lídr?

Lídrů znají svůj tým a vytvářejí v něm pocit vzájemné důvěry.

Pracovní týmy jsou často více loajální lídrovi než manažerovi. Tato loajalita je vytvořena lídrem, který

”

Zjistil jsem, že vynikajícím lídrem je člověk, který dokáže získat druhé lidi k tomu, aby dělali něco, do čeho se jim nechtělo, a aby to dělali rádi.

Harry S. Truman

přebírá odpovědnost v nejrůznějších případech. Například tím, že vezme na sebe zodpovědnost v případě, že se určitý cíl nepodaří naplnit.

## Používají ženy jiný styl leadershipu než muži?

Běžně se uvádí, že styl žen je více orientován na lidi a na větší spolupráci. Údajně jsou ženy více orientovány na vztahy, jsou kooperativnější, mají tendenci pečovat o druhé a jsou emocionálnější. Pro tyto osobní kvality jsou ženy předurčeny pro vedoucí funkce zejména v těch případech, když instituce klade důraz na týmovou práci a aktivní participaci zaměstnanců.

Avšak výsledky výzkumů v oblasti organizačního chování ukazují, že tyto stereotypy jsou většinou špatné. Výzkumy v terénu ukázaly, že muži a ženy se od sebe neliší ve svém stupni orientace na pracovní úkol a orientace na lidi.

Vysvětlení: Reálné pracovní podmínky vyžadují stejné chování vedoucích, ať se jedná o muže či ženy.

Je přiměřeně emotivní, férový, spolehlivý, organizovaný, moc se neptá, používá pozitivní řeč těla, je zdravě sebevědomý, je přístupný, vydává ze sebe to nejlepší, zajímá se o práci, je diplomat, umí vybrat správnou chvíli pro diskuzi, respektuje ostatní. Lídr má vliv na vnitřní motivaci lidí a jejich inspiraci.

Dokáže pozorně naslouchat, je přístupný pro všechny, je empatický. Vyznačuje se komunikativností, schopností vcítit se a podpořit. Komunikuje především na hluboké vnitřní úrovni, kde se střetávají jádra lidského já, bez hraní rolí, bez přetvářek. Horší je, když se jím nekriticky řídíme. Dobrý lídr mluví málo (více naslouchá). Když dokončí svůj úkol, všichni kolem si řeknou: „Tohle jsme udělali my. Tento cíl jsme splnili my.“

## Leadership zahrnuje odvahu a energii

Lídr vykročí vpřed a druzí jej následují. Jeho kroky jsou s důvěrou napodobovány. Aby byl pravým vůdcem, musí vyzařovat rysy, které způsobují, že jej lidé následují. Oproti tomu manažer lidem říká, co mají dělat. Lídr je zanícený pro věc. Lídr dokáže přenést náboj – energii na své spolupracovníky. Starají se a dávají to najevo. Vyzařují zralost a nikoliv autoritativnost. Jsou odvážní.



Jeho spolupracovníci leadra rádi napodobují a je to pro ně vzor. Pokud je manažer uzavřený, chladný, bojácný, budou jej jeho podřízení podvědomě v těchto rysech také napodobovat.

Lídra poznáme i podle toho, že máme pocit, že je sám sebou, že je pravdomluvný, nenechá se zatáhnout do útoku. Nikdy jej neuvidíme vystresovaného, chaotického, znepokojeného, překvapeného nebo defenzivního. Ať dělá cokoliv, je plně soustředěný na to, co chce. Je to jeho vize a také způsob chování, co okouzluje jeho okolí a čím si je získává pro své představy.

#### Základ leadershipu – hodnoty a charakter

Lidé mají často vlastní představy o tom, jak má vypadat „správný“ lídr. To ovlivňuje jejich hodnocení, zda konkrétní lídr je dobrý nebo špatný. Lidé pak hodnotí úspěšnost lídra podle těchto stereotypů, nikoli podle toho, jak se skutečně chová a jaké má výsledky. Výsledky lídra nemusí být okamžitě vidět (otázka měsíců, let). Pokud lídr zapadá do jejich stereotypů, je hodnocen jako úspěšný.

Leadership je populární téma. Existuje nepřehledné množství literatury a informací ohledně toho, jak se stát lídrem. Skutečný leadership ale nepočívá ve schopnosti naučit se pár vybraných dovedností, schopností. Leadershipu se člověk nenaučí tím, že absolvuje kurz empatie, nebo asertivity. Leadership je mimochodem o charakteru. Základním kamenem skutečného leadershipu jsou jenom skutečné hodnoty. Skutečný zájem o lidi, skutečná ochota jim pomoci. Skutečná opravdovost.

Výjimeční lídři mají nejen jiný pohled na svět, ale i jinak věci dělají. Lídr dokáže uvolnit potenciál svých týmů a propojit jejich úsilí např. tak, že:

## Nejdůležitější slova efektivního leadershipu:

„Musím se přiznat, udělal jsem bohužel chybu.“

„Odvedl(i) jste velmi dobrou práci.“

„Jaký je váš názor?“

„Děkuji vám.“

“My“ (Ty nebo vy).

- Podněcuje důvěru u svých přímých podřízených, nadřízených a kolegů.
- Objasňuje smysl týmu – vysvětluje, proč jsou cíle určeny a jak jednotlivé činnosti k jejich plnění přispívají.
- Sdružuje systémy a pracovní postupy, aby usnadňovaly práci.

- Uvolňuje jedinečný talent a schopnosti pracovníků ve prospěch týmu

Pokud se člověk rozhoduje stát se lídrem (ambice, aspirace...) rozhoduje se pro to, že už nebude patřit sám sobě. Jeho „srdce“ už navždycky bude patřit jeho lidem a poslání, které pro ně bude mít. V tom spočívá skutečný leadership.

Leadership znamená hovořit s druhými o jejich hodnotě a potenciálu tak jasně, až si je začnou sami uvědomovat.

Každý charakterní jedinec může být ve svém okolí lídrem, nezáleží totiž na vzdělání nebo věku, ani na pohlaví a už vůbec ne na štěstí nebo konexích. Jediné, co člověk potřebuje, aby byl opravdovým lídrem, je ochota pracovat, trvale se vzdělávat a rozvíjet, sloužit a pomáhat ve svém okolí a být pokorný ke svým úspěchům. Lídrem se totiž člověk nerodí, leaderem se stává! /





# HREA Summit 2023

**představil nejlepší personální projekty**



Do letošního ročníku **Soutěže o nejlepší personální projekt HREA 2023**, který už dvě desetiletí organizuje společnost People Management Forum, se přihlásilo rekordních 43 projektů, a to do tří kategorií: Velké společnosti, Malé a střední společnosti a Státní správa. Projekty měly velmi vysokou úroveň a porota neměla vůbec snadnou úlohu, i proto kromě vítězných cen ocenila některé projekty čestným uznáním. Vítězné společnosti přebraly ocenění na HREA Summitu, který se konal 26. října 2023 ve Spojce Karlín v Praze.

**L**etošní ročník soutěže o nejlepší HR projekt, kterou PMF každoročně organizuje, byl mimořádný nejen rekordním počtem přihlášených projektů, ale i pestrrou skladbou zaměření a témat jednotlivých projektů. Kromě témat digitalizace HR procesů a podpory zdravého životního stylu zaměstnanců se společnosti ve svých HR projektech zaměřily na efektivní nábor a onboarding, a to i v mezinárodním měřítku, na podporu inkluze a diverzity, na interní komunikaci, na práci s talenty a spolupráci se školami.

Vůbec nebylo pro porotu jednoduché vybrat ty nejlepší, a kdyby porota mohla, ocenila by zřejmě každý projekt. Všechny prezentované projekty totiž ukázaly, jak obrovský posun v práci HR v posledních letech nastal. Kromě toho vysoký počet přihlášených projektů do letošního ročníku také potvrdil, že zástupci HR mnoha společností mají chuť výsledky své práce předvést na veřejnosti.

„Naprosto skvělá atmosféra, nadšení lidí, kteří zde představují své projekty přihlášené do naší Soutěže o nejlepší personální projekt roku, radost těch, kteří vyhráli, inspirace, kterou si všichni účastníci odnášejí, to vše neodmyslitelně patří k našemu HREA Summitu. Myslím si, že není lepší možnost, jak se dozvědět a také veřejnosti představit, co všechno personalisté ve svých firmách dělají, a zároveň ocenit ty nejzajímavější projekty, i proto je pro nás v PMF tato soutěž jednou z nejdůle-



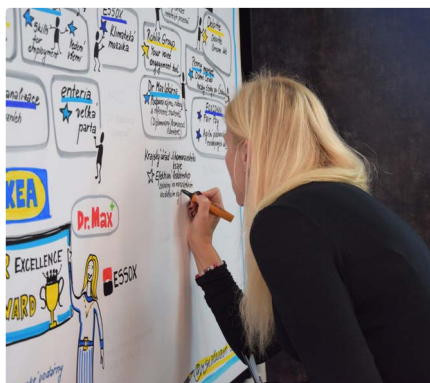
Vítězství v kategorii Velkých společností získala společnost Česká lékárna holding.



O výsledky soutěže HREA byl velký zájem.



Průběh HREA Summitu byl graficky zaznamenáván.



žitějších aktivit,“ okomentovala soutěž Eva Hejlová, viceprezidentka PMF.

### Známe vítěze HREA 2023

V kategorii Velké společnosti se vítězem stala společnost Česká lékárna Holding, a.s. (Dr. Max) s projektem Podpora zájmu, náboru a retence studentů v klinickém studijním oboru Diplomovaný farmaceutický asistent na vyšších odborných školách. V těžké kategorii zís-



Cenu prezidenta PMF získala společnost IKEA za projekt Skills for Employment, který se zaměřuje na diverzitu a inkluzi.

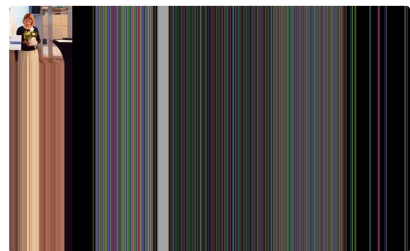
kal Čestné uznání projekt Indonésie společnosti Škoda Group zaměřený na mezinárodní mobilitu a zaměstnávání zahraničních pracovníků.

Další Čestné uznání si letos odnesla společnost Hella Autotechnik NOVA za projekt HELLATHON, což je soutěž určená pro talentované studenty technických oborů. Inspirací pro vznik této soutěže byl úspěšný koncept hackathonu. Tato soutěž se koná jednou ročně a nabízí studentům jedinečnou příležitost projevit své technické dovednosti a soutěžit s vrstevníky. Čestné uznání v této kategorii pak získala i společnost Foxconn za projekt Fair Pay, díky kterému mohou zajistit interní rovnost v odměňování a jednoduše řídit mzdy napříč celou společností.

V kategorii Malé a střední společnosti se vítězem stala společnost Essox za projekt Klimatická mozaika zaměřený na aktivity společnosti, které pomáhají k zastavení přicházející klimatické změny. Čestné uznání získala společnost Ostravské vodovody a kanalizace za projekt Výchova budoucích provozních montérů vodovodů.

V kategorii Státní správa zvítězil projekt Ministerstva zdravotnictví ČR „Průvodci progresu“ - interní rozvoj nových talentů, který se zaměřil na budování komplexního systému vzdělávání a práce s talenty v prostředí státní správy.

Mimo tyto kategorie byla i letos udělena Cena prezidenta PMF a to společnosti IKEA za projekt Skills for Employment, který se zaměřuje na diverzitu a inkluzi. Řeší několik oblastí: Pomoc běžencům se statusem uprchlíka nebo speciální ochrany najít si důstojnou práci, ať už v rámci IKEA nebo kdekoli na trhu práce, upevňuje kulturní



Čestné uznání v kategorii Velké společnosti získala společnost Škoda Group za projekt Indonésie.



Na HREA Summitu se představilo 35 soutěžících projektů a účastníci v závěru konference vybírali online hlasováním projekt, kterému by udělili Cenu veřejnosti.

propojení stávajících zaměstnanců s lidmi z různých zemí, má tak velkou přidanou hodnotu pro organizaci a pro společnost jako celek.

Na HREA Summitu se nakonec představilo 35 soutěžících projektů a účastníci



Vítězem v kategorii Státní správa se stalo Ministerstvo zdravotnictví ČR za projekt Průvodci progresu - interní rozvoj nových talentů.



Čestné uznání v kategorii Velké společnosti si odnesla Hella Autotechnik NOVA za projekt HELLATHON.

ci v závěru konference vybírali online hlasováním projekt, kterému by udělili Cenu veřejnosti. Cenu získal projekt Penny Market s.r.o. Dáme Česko - Hezky česky po Česku. Jde o interní hru pro zaměstnance na principu geocashingu přes mobilní telefon, kdy zaměstnanci navštěvují místa po České republice a sbírají přes aplikaci benefitní body. Generálním partnerem HREA Summitu byla společnost SODEXO, dalšími partnery akce pak image lab, OKsystem, Performia, Ulekaře.cz, Health+, Up, coaching prosperity, Happiness@work, Brand Bakers, Nestlé, Firemní vzdělávání. /

# Konsolidační balíček se blíží. Jak ho ustát?

**Vládní konsolidační balíček, který by měl v roce 2024 přinést úsporu státního rozpočtu bezmála 100 miliard, prošel v listopadu Senátem. Dotkne se všech od firem po jednotlivce. Zejména zaměstnavatelé a majitelé firem budou po několika krizích posledních let a opětovných omezeních plynoucích z konsolidačního balíčku znovu hledat odpovědi na otázky, jak udržet zaměstnance spokojené a celou firmu zdravou.**

**R**ozhodující faktor, který vždy a v jakékoliv době rozhoduje o tom, zda je společnost úspěšná či nikoliv, je spokojený zaměstnanec. Pouze takový zaměstnanec dokáže být vůči „své“ firmě loajální a dokáže s ní ustát i velké krize.

Naprostým základem je zjišťovat, jaké mají zaměstnanci potřeby a zda jsou ve firmě spokojeni. V dnešní době již existují digitální nástroje k měření spokojenosti, které na rozdíl od časově a administrativně náročných průzkumů vyžadují minimální úsilí s vysokým efektem.

Díky nim lze například zjistit, že finanční stránka práce je za současné inflace velmi důležitá pro 9 z 10 zaměstnanců. A přestože jsou si zaměstnanci vědomi, že většina firem není schopna stoprocentně kompenzovat rostoucí ceny, nějakou podporu od zaměstnavatele očekávají.

Skvělé zaměstnavatele od těch ostatních odlišuje to, že mají o své zaměst-

nance skutečný zájem a hledají cesty. „Aplikováno na dopady konsolidačního balíčku to může znamenat například efektivnější nastavení mixu odměňování,“ říká generální ředitel společnosti Up Česká republika, která vyvíjí nástroje a platformy pro HR.

Jen velmi málo zaměstnavatelů maximálně efektivně pracuje například s příspěvky na stravování. Přitom lze díky daňovému zvýhodnění, které zůstává platné i v rámci vládního konsolidačního balíčku, zvýšit kupní sílu zaměstnance efektivněji, než kdyby měl stejnou částku získat čistě jen v rámci své pevně stanovené mzdy či platu.

Příspěvky na stravování, stejně jako například volnočasové benefity, mají navíc i pozitivní vliv na motivaci, angažovanost, loajalitu, zdraví nebo odpočinek zaměstnanců.

„Čím pestřejší a univerzálnější tyto benefity jsou, tím spíše mohou pozitivně ovlivnit celkovou spokojenost zaměstnanců,“ dodává Nicoletti. /

INZERCE

## Vyřešíme za Vás Whistleblowing

**Jednoduše a na jednom místě, v aplikaci Můj Up**

 [www.upcz.cz](http://www.upcz.cz)



**Up**





# MEZIKULTURNÍ

**kompetence  
je důležitá, i když  
si vlastně rozumíme**

Trh práce 21. století je tak jedinečně složitý a propojený, že snaha o porozumění a spolupráci mezi různými kulturami je zásadním klíčem k obchodnímu úspěchu.



TEXT TEREZA JUNGWIRTHOVÁ  
FOTO ARCHIV MBANK

FOCUS

venský trh a v důsledku toho zintenzivnění spolupráce mezi našimi zeměmi. Navzdory jejich geografické blízkosti mohou existující kulturní rozdíly významně ovlivnit kvalitu spolupráce i obchodní výsledky.

V mBank je spolupráce mezi národnostmi velmi úzká. Některé týmy sedí na Slovensku a řídí je polský supervizor, jiné sedí v Praze a jejich nadřízený je v Bratislavě, jinde má český nadřízený na starosti i Slováky a Poláky.

#### Jak to funguje?

Na to jsme se zeptali Pawła Kucharskiho, generálního ředitele mBank Česká republika, Arkadiusze Klimczaka, šéfa oddělení People & Culture, Soni Holikové, supervizorky týmu hypoték, Ivety Šíbalové, expertky v oblasti Compensation & Benefits, Michała Kabały, supervizora a x-boarder koordinátora, a Pawła Baumana, supervizora týmu Daily Banking.

#### Češi potřebují plán, Poláci mají adaptabilitu v krvi

V porovnání s Čechy jsou Poláci daleko adaptabilnější. Zatímco polským kolegům často stačí mít cíl a oni ocení, že mohou agilně hledat cesty k jeho naplnění, Češi mají velkou potřebu plánovat a analyzovat, než se do něčeho pustí. „Z mé zkušenosti potřebují Češi daleko hlubší porozumění a kontext, a také potřebují daleko víc meetingů, než udělají nějaké důležité rozhodnutí,” podotýká Arek Klimczak, „ale pak jej promyšleně a konzistentně implementují.”

Poláci oproti tomu začnou s akcí daleko dříve a jsou také ochotni opakovaně měnit kurz své práce, pokud se ukáže, že původně zvolená cesta nevede k cíli. Cení si kreativity a ochoty reagovat flexibilně. Je pro ně tedy daleko snazší řídit se např. principy agilní práce. „Pa-

matuji si, že jsme se jednou s českými kolegy dohodli, jak budeme postupovat v projektu. Tedy, já jsem si myslel, že jsme se dohodli,” směje se Michał, „ale dva dny na to mi přistála v e-mailu pozvánka na meeting ke stejnému tematu. Připadal jsem si jako v Matrixu. Něco jsem nepochopil? Ale kolegové prostě jen ještě neměli pocit, že jsme na všem dohodnutí.”

#### Češi se rádi podělí i o neúspěch

Češi jsou ve srovnání s polskými kolegy otevřenější, pokud jde o sdílení statusu, a jsou ochotni se podělit i o svá selhání a o to, co v projektu nefunguje. Poláci zas mají tendenci být daleko pozitivnější, a nejsou tak ochotni mluvit o problémech. „Vy Češi se chcete učit, když uděláte chybu,” říká Paweł Kucharski, „pamatuji si, že jsme tu v Praze před pár lety měli Failure Day, to jsem byl velmi překvapený. Nedokážu si představit, že by něco takového fungovalo v Polsku.”

#### Jsi šéf? Češi tě budou respektovat

V Polsku bývají hierarchie ve společnostech daleko flexibilnější než v České republice, potažmo na Slovensku. Zatímco Poláci jsou zvyklí dávat zaměstnancům velkou svobodu, Češi a Slováci mají od svých šéfů daleko vyšší očekávání, pokud jde o rozhodování, a také jejich rozhodnutí snáze respektují. „V Česku máte body už jen za to, že jste šéf,” směje se Paweł Kucharski.

„V Polsku se experti neradi ptají na schválení manažera, hlavně pokud jsou přesvědčeni, že jejich návrh nemá chybu. Vlastně je to pro ně často dost stresující, když si mají vyžádat schválení manažera,” vysvětluje Michał.

#### Polský národní sport? Hádání se!

Poláci jsou velmi emocionální národ a jedním z extrémně významných prv-

**K**ulturní rozdíly mohou vést k problémům, zejména v oblastech, jako je komunikace, hierarchie nebo styl rozhodování. Výhodu mají v tomto prostředí manažeři a personalisté s vysokou tzv. kulturní inteligencí, někdy známou také jako interkulturní kompetence. Takoví lidé umí nejen nejen získávat znalosti o různých kulturách, ale jsou také schopni se jim přizpůsobit a překonávat bariéry.

V posledních letech jsme svědky vstupu velkých polských hráčů (jako jsou např. Allegro, Modivo, Orlen, MultiSport nebo mBank) na český a slo-



ků jejich kultury, který je krásně vidět v pracovním prostředí, je jejich přístup k řešení konfliktů. Polská kultura je jednou z nejvíce konfrontačních kultur v Evropě. Poláci prostě milují hádky. Jsou ochotni jít do konfliktu a dohadyvat se i o maličkostech. „Zatímco Češi se hádají jen tehdy, pokud jsou si zcela jisti tím, že mají pravdu, Poláci se budou hádat kdykoliv. Máme názor na všechno a jsme připraveni se za něj postavit,” říká Paweł Kucharski.

Toto je velmi důležité si uvědomit právě v pracovním prostředí. „Někdy se mi stane, že mám pocit, že jsme na schůzce s polskými kolegy úplně rozhádaní, až jsem z toho špatná, a když jim to řeknu, tak jsou velmi překvapení, protože pro ně to byla jen normální diskuse,” vysvětluje Iveta.

V české kultuře také přikládáme větší důraz slovu ne. Pro Poláky často ne vůbec neznamená ne, v diskusi dál pokračují, dál se dohadují a totéž očekávají i od druhé strany. „Někdy, když vás vyhodí dveřmi, musíte se prostě vrátit oknem,” dodává Iveta.

#### Agresivní Poláci a neupřímní Češi?

Kulturní teorie mluví o tom, že existují kultury s nízkým kontextem a kultury s vysokým kontextem. V těch prvních je sdělení vždy jasné, dané a komunikované bez obalu. Důležité je jen to, co bylo řečeno explicitně. V kulturách s vysokým kontextem jsou sdělení komunikována méně přímějším způsobem, je zde větší prostor pro domýšlení toho, co nám chtěl člověk sdělit.

V tomto ohledu se liší i kultura česká a polská. Zatímco přímý způsob komunikace Poláků může být Čechy vnímán jako hrubý a agresivní, ten český, nepřímý, může zase na Poláky působit vyhubavě a neupřímně. Navíc tuto kulturní preferenci promítáme také do způsobu,



V mBank je diverzita přirozenou součástí firemní kultury.

## O některých věcech raději nemluvte!

Poměrně velký rozdíl, který je patrný hlavně v neformálních situacích a konverzacích, je spojený s velmi odlišným přístupem k náboženství v Polsku a v České republice. Může se tak snadno stát, že se Češi bez problému baví o tématech, která jsou pro Poláky tabu. To je dobré si uvědomovat, zejména pokud chcete budovat bližší neformální vztahy, protože to pomáhá, aby se druhá strana necítila divně nebo trapně. „Vzpomínám si, jak jsem byl v prvních měsících, co jsem se přestěhoval z Polska do Prahy, překvapený otevřeností, a až bezhraniční upřímností Čechů v konverzaci, zejména v tématech souvisejících s náboženstvím nebo potraty. To jsou věci, o kterých se v Polsku bavíte jen s těmi nejbližšími přáteli,” vysvětluje Arek Klimczak.

„Moje první párty v České republice byla v kostele,” směje se Michał Kabała, „nemohl jsem tomu uvěřit. Pro nás Poláky to bylo tak divné! Kdyby se to stalo v Polsku, bylo by to určitě v hlavních zprávách, protože párty v kostele tam jen tak někdo neudělá.”

jakým interpretujeme chování druhých. „Jednou jsem s českým kolegou vedl úplně normální konverzaci a pak jsem se dozvěděl, že si o mě ten kolega myslel, že jsem byl sarkastický, a že jsem ho neuvěřitelně naštvál,” vypráví Paweł Bauman, „vůbec jsem tomu nerozuměl. Nebylo za tím vážně nic víc, než jsem skutečně řekl.”

Vyjadřovat se jasně a precizně je pro Poláky velmi důležité. Podle Pawla je to také jeden z důvodů, proč polští kolegové často neradi s ostatními mluví anglicky, resp. preferují svůj rodný jazyk. „Asi každý v Polsku se ve škole učí anglicky, ale my prostě nechceme být obviněni z toho, že jsme něco nevyjádřili přesně, že naše angličtina není dost dobrá. Spousta polských kolegů má obavy z nedorozumění, i když perfektně rozumí, a když mají spolupracovat s nějakým týmem v jiné zemi, vždycky v něm hledají osobu, která mluví polsky,” vysvětluje Paweł.

#### Work-life balance?

##### To vymysleli Češi!

Češi pracují velmi svědomitě. A stejně svědomitě si plánují i svůj volný čas. Polští kolegové nejsou zvyklí mluvit o tom, co dělali o víkendu a co na víkend plánují, a nejsou ani tak poctiví v pravidelném dodržování přestávek na kávu nebo oběd. „Myslím, že Češi měli work-life balance v malíku dávno předtím, než to slovo bylo vůbec vynalezeno,” říká Paweł Kucharski.

„My Češi si umíme vychutnat jídlo, a taky máme rádi rituály, třeba že spo-



lu všichni chodíme na oběd. Když jsem byla poprvé v Polsku, byla jsem překvapená, že Poláci prostě na oběd nešli. Někteří se vytratili během dne do kuchyňky, někteří ani to ne, já ani nevím, co jedli,” krčí rameny Iveta. „Mnohokrát jsem se mezi Poláky setkal s neférovým tvrzením, že Češi jsou líní a myslí jenom na to, jak budou trávit svůj volný čas,” dodává Arek, „a Češi naopak soudili Poláky jako ty, kteří příliš tlačí na plnění úkolů a termínů. Uvědomění si tohoto rozdílu je klíčové pro dobrou práci například v projektové struktuře.”

Polští kolegové v mBank se shodují, že důslednější péče o rovnováhu mezi prací a soukromým životem je něco, v čem by se od Čechů měli učit. „My jsme jako sprinterů a Češi jsou spíš maratonšti běžci,” podotýká Michał, „s oběma přístupy můžete vyhrát závod, ale s tím českým rozhodně vydržíte déle.”

### Bratři Češi a bratia Slováci

Zatímco rozdíly mezi českou a polskou kulturou nebylo pro kolegy z mBank těžké identifikovat, zcela jinak tomu bylo v případě Slováků. „Mezi Čechy a Slováky je pro mě těžké najít nějaké rozdíly,” říká Paweł Kucharski. „Myslím, že i díky tomu, že mezi sebou nemáme jazykovou bariéru, jsou pro nás vzájemné vztahy o dost jednodušší,” myslí si Soňa, která žije v Bratislavě, zatímco její tým sedí v Praze. „Velmi dobře se mi spolupracuje s oběma národy a někdy ani nevím, jestli mluvím česky nebo slovensky. Češi jen možná častěji zajdou po práci na pivo.” „Slováci jsou podle mě trochu klidnější než Češi, minimálně ti naši. A vnímám u nich silnější důraz na rodinu a rodinné vazby,” dodává Iveta.

### Kdo jsou „naši”?

S ohledem na velikost polského trhu neměly polské společnosti až done-

dávna velkou potřebu expandovat do jiných zemí. Mnoho Poláků tak není připraveno myslet mezinárodně nebo vnímat jiné kultury a chování. „Jsme velmi polsky orientovaní, o ostatních toho často moc nevíme a máme tendenci používat polskou perspektivu,” říká Paweł Kucharski.

To může v byznysovém prostředí vytvářet spoustu nedorozumění a ostatním dávat pocit, že pro polské kolegy nejsou důležité. „Je velký rozdíl, když je polský kolega přímo součástí našeho týmu. Tam máme vazby, známe se osobně, oni jezdí k nám a my k nim. Pak jsou aktivní, mají zájem na úspěchu našeho týmu a spolupráce funguje skvěle,” popisuje Soňa. „Pokud ale oslovujeme polské týmy, aniž bychom tam měli osobní vazby nebo nás oni měli ve svých cílech, tak je to velmi těžké. Zejména, pokud narazíme na jazykovou bariéru.”

Velkou výhodu mají v mezinárodní spolupráci v mBank týmy, které mají s polskými kolegy blízké vazby, nebo

mají někoho z nich přímo ve svém středu. Takoví kolegové totiž fungují jako efektivní mosty mezi českou, resp. slovenskou pobočkou a polskou matkou.

„To, že náš šéf je Polák, a přitom sedí v Praze, je strašně plus,” potvrzuje Iveta. „V Polsku ho berou jako partnera pro diskusi a má daleko lepší vyjednávací pozici, než kdyby byl Čech.”

### Porozumět rozdílům nestačí

Je velmi důležité být si vědom kulturních rozdílů, ale samo o sobě to nestačí. V řízení mezinárodních týmů je klíčový respekt a otevřenost k ostatním, ochota vést dialog a vzájemné porozumění. „Neustále podporujeme naše manažery v tom, aby lépe zvládali práci v mezikulturním prostředí. Chápeme, že v tomto kontextu jsou důležité nejen profesní vztahy, ale enormní význam mají i vztahy osobní,” vysvětluje Arek. „Klademe důraz na osobní setkávání, abychom manažerům poskytli příležitost porozumět a ocenit kulturu, zájmy a perspektivu ostatních. Pevné vazby mezi kolegy a týmy usnadňují spolupráci.”

mBank také podporuje zapojení týmů do výměnných programů, ve kterých mohou trávit čas prací z kanceláří v různých zemích, a získat tak přímý kontakt s odlišnými kulturami a životním stylem. Firma podporuje i myšlenku mezikulturního mentoringu pro manažery a jazykový rozvoj zaměstnanců. Mnoho českých kolegů v mBank se učí polsky a mnoho polských zase česky. Cílem přitom není naučit se plynule komunikovat, ale primárně dále podpořit budování pevnějších vztahů a je to také závazek, který ukazuje na odhodlání firmy překonávat kulturní rozdíly. /

## Rozmanitost pomáhá

Kulturní rozmanitost se projevuje v mnoha aspektech práce; od způsobu, jakým se lidé učí, přes komunikaci až po rozhodování. Podle výzkumu McKinsey & Company mají kulturně rozmanité organizace o 15% vyšší pravděpodobnost, že dosáhnou lepších finančních výsledků, než je celostátní průměr. Kromě toho jsou schopny přilákat z trhu ty nejlepší talenty, více se zaměřují na zákazníky, udržují zaměstnance spokojené a přijímají lepší rozhodnutí.

Zdroje: McKinsey Report Podhorecka, W. (2015). Diversity is important. Harvard Business Review Poland, 5(147). Appendix - report, R2-R8







# Nechod'me po falešných stezkách, hledejme svou VLASTNÍ CESTU

**Janka Chudlíková** je koučka, lektorka, mentorka a také influencerka na sociálních sítích. Vzdělávání je její vášeň už 30 let. Říká, že vzdělávání vrásy sluší, a pokud bude v kondici a zdravá, bude i v 80 letech stále občas přednášet i školit. Kurzy i koučink Janky Chudlíkové vycházejí z poznatků z neurovědy, evoluční biologie i filozofie. S klienty nejčastěji řeší různé životní křížovatky, profesní témata a vnitřní spokojenost. Nakonec většinou společně dojdou k otázkám sebehodnoty a zdravého sebevědomí. To jsou podle ní hlubinné příčiny toho, zda náš život je šťastný, nebo ne. Správné nastavení mysli za využití neurovědy, osobní vize a hodnoty mohou lidem změnit návyky, myšlení a chování. Posunout je dál. Sama si to vyzkoušela, když se ocitla na životním i profesním dně.

Janka patří k průkopníkům online vzdělávání. Už před deseti lety začala natáčet videa z oblasti seberozvoje. „Ve svých padesáti jsem se tehdy stala nejstarší českou youtuberkou,“ směje se Janka.

## Jaká byla vaše cesta

### ke koučinku a ke vzdělávání?

Paradoxně nevedla přes vzdělávání, ale přes korporáty, přes práci v byzny-su. Začínala jsem v Procter & Gamble, kde jsem byla první český zaměstnanec v marketingu. Po mateřské jsem dostala nabídku přesunout se do HR a být zodpovědná za vzdělávání a rozvoj pro Českou a Slovenskou republiku. Absolvovala jsem přitom programy „Trénink pro trenéry“ a „Trénink pro trenéry budoucích trenérů“. Začala jsem školit některá témata a ve vzdělávání jsem se našla. Jsem kreativní člověk, a časem, když se práce stávala stereotypní, tak jsem se rozhodla posunout dál.

### Jaké změny vás čekaly?

Nastoupila jsem do tehdy Českého Telecomu, což je dnešní O2, jako ředitelka rozvoje managementu. V té době management čítal kolem 200 lidí a Telecom měl přes 28 000 zaměstnanců. S mým týmem jsme realizovali speciální programy pro top management. Nicméně kultura v Telecomu mi moc nevyhovovala a ohlížela jsem se po další výzvě.

Vyhrála jsem výběrové řízení na personální ředitelku Zentivy, tenkrát ještě Léčiv. Tehdy tam probíhala transformace z lokální výrobní firmy v nadnárodní prodejně. Já jsem byla zodpovědná za celé HR včetně propojení HR při fúzi se Slovakofarmou.

Bylo velmi náročné, hlavně psychicky. Dostávala jsem se pod tlak a dospěla jsem skoro na hranici vyhoření. K tomu se dostavila krize středního věku. Najednou jsem toho měla plné zuby. Hodně jsem řešila, zda jít nebo zůstat, protože jsem měla skvělý plat a opční program. Ale rozhodla jsem se

odejít. Dala jsem tehdy přednost zdraví a své dceři Anežce.

Neměla jsem záložní variantu, šla jsem do nejistoty, ale potřebovala jsem si oddychnout. Dva měsíce jsem prospala. Potom jsem dostala nabídku od bývalého kolegy, který znal mou práci, abych proškolila jeho lidi. V tu chvíli mi došlo, že umím školit a že se tím můžuivit. Tak jsem se vydala na dráhu lektorky.

### Takže až někdo zvenku vás inspiroval k tomu, co byste měla na volné noze dělat?

Ano, byla to příležitost zvenčí, která mi dala určitý směr. Nebyla to žádná strategie, ale díky tomu mi došlo, že umím školit, že mě to baví a že jsem za to už v Procter & Gamble dostávala výborné zpětné vazby. Takové rozhodnutí má víc vrstev. Dnes vím, že vystresovaný člověk nic dobrého nevymyslí. Dobrým věcem se musí udělat místo – v hlavě i v životě. Když je člověk ve stresu, tak si má odpočinout, aby nabral sílu a aby si ho to správné mohlo najít. To je to, co se mi přihodilo. Když jste odpočatí, tak také líp slyšíte vlastní potřeby, intuici a příležitosti.

V roce 2003 jsem šla na volnou nohu, už dvacet let školím měkké dovednosti, které zbožňuji. Jsem přesvědčená, že měkké dovednosti mají tvrdý dopad na výsledky. Žádný manažer se bez nich neobejde. Pokud je neumí, nemá dlouhodobé výsledky. Miluji je i proto, že je navíc lze uplatnit v práci i doma hned ten den, kdy se něco naučíme. Myslím, že měkké dovednosti by se měly učit minimálně na středních školách, ideálně už na základních školách.

### Pak jste si k tomu přidala koučink.

Asi před 16 lety, kdy tady o koučinku prakticky nikdo nic nevěděl, jsem potkala známé, kteří koučovali, a to mě zaujalo. Něco jsem si o tom nastudovala, pak jsem se nechala koučovat a navnímal jsem, jakou má koučink

strukturu. Dva roky jsem koučovala, než nastal boom koučinku a s ICF přišlo certifikované vzdělávání. Pustila jsem se do výcviku. Chtěla jsem si potvrdit, zda to dělám dobře. Vybrala jsem si historicky druhý běh programu Results Coaching Systems. Byla to australská metodika Davida Rocka, založená na neurovědě, která mne nadchla, a od té doby ji používám. Vytvořila jsem si určitý systém, který

## Janka Chudlíková

Působí už 30 let jako lektorka, mentorka a koučka v oblasti osobního rozvoje a profesního růstu. Podnikatelům a firmám pomáhá dosáhnout ambiciózních byznysových cílů. Firmám radí, jak zvýšit motivaci a efektivitu jednotlivců a týmů.

Zabývá se neurovědou, filozofií a psychologií. Deset let přednášela na Vysoké škole ekonomické v Praze. Zkušenosti sbírala v nadnárodních korporacích. Poté, co v rámci marketingu uváděla na trh silné značky amerického koncernu Procter & Gamble, se rozhodla profesně posunout ke vzdělávání a rozvoji lidí. Tomuto oboru se věnovala v telekomunikační společnosti O2, ve společnosti Zentiva vedla jako personální ředitelka lidské zdroje. Zodpovídala za strategické projekty a zavedla moderní procesy řízení lidí. Tuto dobře rozjetou kariéru nakonec z vlastního rozhodnutí ukončila. Rozhodla se postavit na vlastní nohy a začala podnikat ve vzdělávání a rozvoji.





promítám do školení i do koučinku. Později jsem se zanořila i do evoluční biologie. Když víte, jak funguje mozek a vaše tělo, tak se dá daleko lépe provést změna myšlení, chování i návyků. Neurověda byla pro mě klíčem, jak změnit zažitý programy v našem mozku za nové, s nimiž se nám bude lépe žít. Díky tomuto poznání jsem posunula o kus dál i samu sebe.

**Ve své kariéře jste pracovala ve třech korporátech.**

**Co vám každá firma dala?**

Byla to škola života a bez zkušeností ze tří korporací bych nebyla tam, kde jsem teď. Pracovat v korporátu nějaký čas bych doporučila každému. I těm, co chtějí budovat vlastní byznysy a start-upy.

Každá ta firma mi dala něco. Celoživotně budu vděčná Procter & Gamble. Za prvé to bylo hned po revoluci a už jenom to, jak s námi manažeři zacházeli, bylo neuvěřitelné.

Jako první parta jsme si toho, jak s námi bylo zacházeno, nesmírně vážili.

Druhá věc, kterou mi Procter dal, plyne z toho, že je celosvětově uznávaný za propracovaný people management – tedy za vedení lidí. A další věc, za niž je tato firma uznávaná, je marketing. Společnost Procter & Gamble přejímala to nejlepší ze světa a implementovala to ve všech pobočkách.

Naučila jsem se tam systémovosti a dodneška používám určité postupy odtud, když školím manažerské dovednosti. Nezažila jsem od té doby systémověji a jednodušeji implementované principy vedení lidí a manažerskou profesionalitu s respektem ke každému zaměstnanci.

**Co vám dal Český Telecom, který se v době, kdy jste tam nastoupila, transformoval?**

Šla jsem z vyspělé firemní kultury do Telecomu, kde vládl velký chaos. Byl to



obrovský kolos s 28 tisíci zaměstnanci a vícero majiteli včetně státu. V té době se tam rozděloval obchod a distribuce. Různě se brojilo a politikařilo. Nejdřív mě to šokovalo, ale řekla jsem si, že tomu dva roky dám. Ale necítila jsem se tam komfortně. Nicméně zpětně jsem si uvědomila, že jsem se tam naučila nebát se jít do konfliktu, stát si za svým, postavit se sama za sebe.

Po dvou letech jsem dala výpověď a vyhrála jsem výběrové řízení na pozici personální ředitelky do společnosti Zentiva, tehdy to byly ještě Léčiva. Zentiva byla skvělým propojením toho, co jsem uměla, a prostoru pro kreativní práci, kterou jsem tam dostala. Měla jsem solidní pozici, docela slušnou pravomoc, dobrý rozpočet a dost svobody a prostoru na práci, abych si ji dělala podle svých představ. Měla jsem možnost vybudovat moderní HR. Krásná práce s ředitelem, který byl strategický a do určité míry i naslouchal! Jestli jsem na něco pyšná a hrdá, tak na to, v jakém stavu jsem v Zentivě nechala svůj tým.

#### Jak jste se učila HR?

Určitě v Procter & Gamble, kde jsem pod HR dělala rozvoj a vzdělávání. Přitom jsem vnímala, jak fungují i ostatní části HR, třeba nábor, odměňování. „Ochytrujete se“ o další věci tím, že pracujete v prostředí, kde se to, co se školí, i dělá. Takže nějaký přehled jsem měla. Ale pravdou je, že když mi nabídli pozici HR ředitelky, tak jsem trochu váhala, zda do tak vysoké pozice jít. Ale pak jsem si řekla, že je normální dorůst do pozice, kde máte vést něco, co jste ještě nikdy nedělali. Že se to prostě naučím. Na to, co jsem ještě

neuměla, jsem si našla dobré poradce a přijala jsem do týmu ty správné profíky. Využila jsem i některých seniorních lidí, kteří znali firmu skrz na skrz. Stačilo jim dát odpovídající práci, motivaci a důvěru.

To je manažerská klasika, když vstoupíte do vysokého managementu, nemůžete všechno vědět, musíte si dobře vybrat profesionální pomoc-

níky, ale musíte jim dát správný záběr a prostor. To byla moje silná stránka a právě tito lidé byli ti nejvýkonnější a nejvěrnější.

#### Jak jste si vybírala lidi k sobě?

##### Většinu jste asi zdědila.

Začátek bývá vždycky těžký. První, co potřebujete, jsou ti správní lidé, se kterými se až potom můžete pustit do potřebných změn. Musela jsem být hodně trpělivá. Nejdřív jsem si zrevidovala u lidí v mém týmu, jakou dělají práci, provedla jsem si takový svůj vnitřní audit. Mluvila jsem s nimi osobně a často, aby mi sami řekli, co dělají, jestli jsou tam spokojení, nespokojení, co by se dalo zlepšit, jestli mezi námi funguje





chemie. Potom jsem si postavila správnou organizační strukturu, která vycházela z potřeb společnosti, a začala jsem hledat do jednotlivých pozic vhodné lidi – vždy nejprve zevnitř, až pak zvenčí. Nejdůležitější je poznat klíčové lidi a rozhodnout se, koho si necháte, koho pustíte. Manažer má právo vybrat si lidi, s kterými chce dělat.

**Pracovala jste v korporátech a teď už dvacet let do nich jako lektorka a koučka chodíte školit a koučovat. Jak se korporát změnil a mění?**

Extrémně se změnil! A hodně k lepšímu. Zažila jsem ten korporát, kdy neexistovalo chodit si do práce, kdy chcete a v čem chcete, nebo dokonce pracovat z domova. Slovo home office neexistovalo.

Dnes se firemní prostředí velmi změnilo. Existují relax zóny, prostory na volnočasové aktivity, kavárničky, koutky s telefonními budkami. Změnil se i přístup k pracovní době. Flexibilita a možnost volby, jak ji uchopit, je daleko větší. Máme větší prostor nastavit si zdravý work-life balance. Myslím si, že časem vznikne v určitých oborech čtyřdenní pracovní týden. Hodně se změnil i způsob zacházení manažerů s lidmi. Málokdy si manažeři dovolí šikanovat, být tvrdě direktivní. Systémy ve firmách tomu začínají efektivně bránit. Posunulo se i vzdělávání od zaměření na tvrdé dovednosti směrem k měkkým, osobním dovednostem. Mnoho firem nabízí taková témata, jako jsou mindfulness, pozitivní myšlení, schopnost zvládat stres, sebeuvědomování, meditace i cvičení na pracovišti. Já jsem to dříve neoficiálně infiltrovala do manažerských školení a dnes je to už součástí většiny programů. Teď budu třeba školit firmu, v níž se budeme zabývat fungováním mozku ve stresu, a k tomu se budeme učit správně dýchat, relaxovat a mít životní nadhled. O tomhle jsme kdysi mohli jen snít.



Vystresovaný člověk  
nic dobrého nevymyslí.  
Dobrým věcem se musí  
udělat místo –  
v hlavě i v životě.  
Když jste odpočatí,  
tak líp slyšíte vlastní  
potřeby, intuici  
a příležitosti.

**Ve svých programech se věnujete leadershipu, což je pro manažery velké téma i problém. Zaujal mě na vašem webu kurz Niterný leadership. O co jde?**

Myslím si, že leadership program, ať už je krátkodobý nebo dlouhodobý, musí začínat nejprve niterným leadershipem. Jednoduše: Kdo neumí řídit a vést sebe, jak může řídit a vést druhé? V niterném leadershipu poznáváme sami sebe. Díváme se do svého nitra, definujeme si, jakou máme osobní vizi a hodnoty. Klademe si otázky: zapadá to, co dělám v práci, do mojí osobní vize? Je moje práce kamínek na cestě, po které chci jít? Umím se soustředit? Dokážu se zaměřit na to podstatné a říkat ne balastu a špatným věcem či lidem? Jde o proces uvědomování si vlastní hodnoty. Když jsem tato témata začala školit, vždy jsem za-

davatele upozorňovala na riziko, že se může stát, že si někdo uvědomí, že ve firmě není dobře a odejde. Postupně se přístup společností k niternému leadershipu změnil. Dnes chápou, že ani oni jako zaměstnavatelé vlastně nechtějí lidi, kterým tam není dobře, nebo tam nejsou správně.

V niterném leadershipu procházejí účastníci sebereflexí a posilují svou motivaci k potřebným změnám. Učí se, jak se sebou a na sobě pracovat, aby se posunuli tam, kde chtějí být. Když tohle lidé zvládnou, jsou silní a budou z nich dobří manažeři. Teprve potom nastupuje leadership, systémový vhled, o čem vlastně manažerská práce je – učí se věci jako delegování, priority, zpětná vazba, pohovory s lidmi atd.

Za mne tu chybí systémový pohled na leadership. Mnohdy ani HR manažeři nenastavují správný systémový přístup k leadershipu. Vzdělávání i interní systémy jsou často vytrženy z kontextu.

**S jakými problémy za vámi lidi nejčastěji chodí, co s nimi řešíte?**

Chodí ke mně s tématy hledání sebevědomí a potřebných změn pro větší spokojenost ve vztazích i v práci. Může to být krize osobní i pracovní. Další potřebují udělat důležité životní rozhodnutí. Třetí skupinou jsou lidé, kteří přichází s tím, že jsou v životě nějak zablokovaní, točí se v kruhu a neví kudy kam. Potřebují najít sami sebe. Málokdo přijde s tématem sebehodnoty, ale pravda je, že skoro vždy s ním odejde.

**Čím to je, že pořád řešíme vlastní sebehodnotu, sebevědomí?**

Moje školení jsou založená na neurovědě a ta spolu s evoluční biologii na tohle dává krásnou odpověď. Pokud nejsme psychopati a nemáme nějakou poruchu v amygdale, tak jsme jako děti v minulosti kvůli přežití mu-

seli poslouchat a dělat, co chtěli druzí. Protože přežití není jen biologické, ale i sociální. Abychom přežili, potřebujeme ostatní lidi a děláme to, co chtějí druzí. Máme tedy určitý společný vzorec chování: plnění očekávání druhých. Jenže pokud stále plníme to, co chtějí druzí, zapomeneme na sebe. Postupně ztratíme sami sebe. Pokud chceme žít vyrovnaný a spokojený život, musíme svoje sebevědomí a svou sebehodnotu najít. Nejde o namyšlenost. Sebevědomí je stav, kdy víme, kdo jsme a kdo chceme být, a chováme se podle toho. Jen, když vyrosteme ve vlastních očích, vyrosteme i v očích těch druhých. Sebe si vážíme jen tehdy, pokud jednáme v souladu s vlastními hodnotami a svou osobní vizí.

### **Klienti asi bývají překvapeni, co o sobě při takové sebereflexi zjistí?**

Po prvním sezení jsou klienti často překvapeni. Ale koučink nemusí být příjemný, klient ho musí odpracovat. Pro mě je hodně důležité, aby se koučink dařil, aby se klient posunul tam, kam potřebuje. Nesnažím se být libivý kouč, který naskočí na to, s čím klient přijde, proto je u mě to první sezení nejtěžší. Naprostá většina přichází s něčím, co je zástupný problém. Musíme hledat hlubší příčinu, protože to, co slyšíte a vidíte, jsou následky něčeho pod povrchem. V prvním sezení se přes jednu mou techniku věnujeme hledání skutečné příčiny. Většinou dojdeme k tomu, že klient zůstal zamrznutý v nějakém vzorci z dětství, který způsobuje neschopnost postavit se za sebe, mít odvahu se vymezit a žít podle svých představ. Pro někoho je toto nové uvědomění příjemné hned, někdy je to ale

těžké, spojené i se slzami. Nicméně při druhém sezení mi naprostá většina klientů potvrzuje, že se jim velmi ulevilo, protože pochopili, proč se jim ty věci dějí, pochopili prapříčinu. Trápení je to, co nás nutí začít si klást správné otázky, díky kterým poznáváme, kdo jsme. Trápení otevírá duši.

Kdybych nevedla klienta otázkami k hlubší sebereflexi, byla by to pro klienta falešná cesta. Možná by mu bylo lépe půl roku, rok, ale stejně by znovu narazil na stejnou zeď a znovu by hledal, proč není spokojený a jak život změnit.

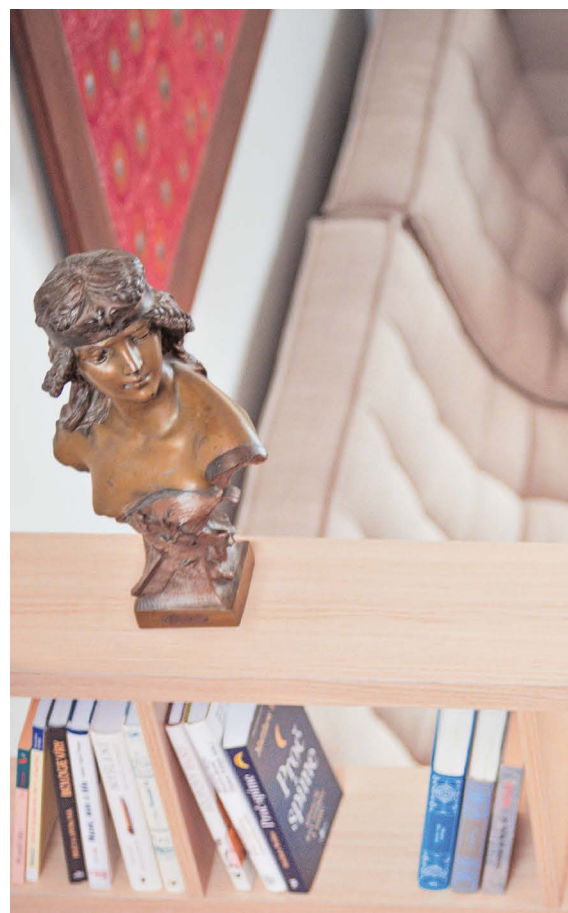
### **Patříte mezi průkopníky vzdělávání online a používání sociálních médií pro vzdělávání. Co pro vás svět online znamená?**

Jsem kreativní typ. Chtěla jsem kdy si na uměleckou školu, což nevyšlo, a skončila jsem na VŠE. Ale kreativita ve mně zůstává. Kdyby mi někdo kdysi řekl, že budu kreativní ve vzdělávání, tak si zatukám na čelo. Díky své dceři Anežce, která je jednou z prvních youtuberek u nás, jsem objevila online svět. Kreativní svět. Přemýšlela jsem, jak s lidmi víc sdílet svoje kurzy a přednášky, až mi dcera řekla: „tak to natoč a sdílej!“ Od té doby jedu v online naplno.

Moje první video Rovnice šťastného života už má 10 let a pořád je sledované. S online ve vzdělávání jsem přišla hodně brzy.

Natáčela jsem asi 3 roky krátká desetiminutová videa a také jsem vytvořila autorský podcast Dolů nahoru s rozhovory se zajímavými hosty.

Dnes organizuji přednášky pro veřejnost, natáčím online kurzy a snažím se inspirovat na sociálních sítích. Tento koncept funguje už 6 let. Dlouho ale nebyl výdělečný tak, aby si sám na sebe vydělal. Čtyřikrát jsem začínala znovu od nuly. Nechtěla jsem to ale vzdát, protože jsem věřila, že moje vize jít do online prostředí je správná. Popáté se to konečně rozběhlo. Do toho přišel co-



vid, který online prostředí nahrál, protože svět přešel do online komunikace. A já jsem byla už pár let připravená na značkách.

### **Vaši inspirací je filozof a psycholog Viktor Frankl, který prosadil myšlenku, že si nemůžeme vždy vybrat, co se nám stane, ale vždy si můžeme vybrat svůj postoj, který považujeme za poslední z lidských svobod. Řešíte ve firmách postoje a jak je nastavit, aby se lidé chovali autenticky?**

Řekla bych, že to je vedlejší produkt každého mého školení. Vedu účastníky k vlastní zodpovědnosti. Postoj nám totiž nikdo nemůže ani zakázat, ani nařídit. Například, abychom měli pozitivní vztah k lidem, abychom jako manažeři měli na paměti podporu a pokoru, abychom se stavěli za hodnoty a za pravdu, abychom komunikovali na ro-





vinu... To si můžeme zvolit v jakémkoli postavení. Všichni tvoříme kolem sebe mikrosvět. Je jen na nás, abychom si ho udělali kvalitní a funkční. Na školeních vedu manažery k tomu, aby vytvořili kvalitní komunikační rámec pro zdravou atmosféru. Zodpovědnost, jak pracujeme s lidmi a jak se k zaměstnavateli chováme, je na každém z nás.

### **K čemu jsou nám osobní hodnoty? Jaké jsou ty vaše?**

Hodnoty jsou naším kompasem, který nám pomáhá se v tady a teď správně rozhodovat. Stačí si na něj v důležitých okamžicích vzpomenout a držet kurz. Je dobré si vlastní hodnoty verbalizovat a tím si je zvědomit.

Já mám už 20 let tři osobní hodnoty: Žiju pravdu, Jsem věrná sama sobě, Prospívám sobě i druhým. Snažím se podle nich žít. A pokud se mi někdy stane, že se v nějaké chvíli od nich vychýlím, vím velmi dobře, kam se mám vrátit. Ty pojmenované hodnoty mi drží laťku, ke které ve svém životě směřuji. Krize a problémy nás vždycky zkouší a moje hodnoty jsou mi oporou, o kterou se opírám.

V průběhu života se naše hodnoty mohou měnit, nejsou vytesány do kamene. Hodnoty mají vycházet z našich slabostí, aby nás posílily. Když se nám je podaří naplňovat a žít podle nich, nemusíme je už mít na svém seznamu.

Kdysi jsem si například stanovila hodnotu Dávám se na první místo, abych si to připomínala, když jsem neuměla vůbec prosadit nějaké svoje základní potřeby. Po čase jsem se to naučila a tuto hodnotu už na svém seznamu nemám. Jednou za čas je třeba udělat si rozhovor sama se sebou a říct si, zda tu či onu hodnotu ještě potřebuji, zda už jsem ji naplnila, nebo zda potřebuji pro posílení sebe samé nějakou jinou, která by mi pomohla překonat nějakou slabou stránku.

### **Jak odpočíváte? Co vás nabíjí?**

Pro mě představuje odpočinek Chorvatsko, kde jsem si postavila dům. Šla jsem v 60 letech do hypotéky a splnila jsem si sen. Nejvíce mě nabíjí moře... Když tam přijedu, jsem za 24 hodin úplně nový člověk. Jsou tam i hory. Mořský a horský vzduch a výhled na moře mě hodně nabíjí. Ráda chodím pěšky a ráda plavu. Ale v našem českém lese je taky krásně a moc by mi v zahraničí, kdybych tam byla delší čas, chyběl. Mám své ranní rituály jako rozcvičku, dechová cvičení, studenou sprchu. Ráda čtu a poslouchám podcasty. No a taky si dobívám energii s rodinkou a s přáteli.

### **Jaké máte sny, další plány?**

Mým snem je napsat knihu, ale nevím kdy... Jinak plánuji být ještě více v onlinu, abych si mohla dovolit trávit více času v Chorvatsku. Už nemám pracovní mety. Mám 61 let a přišel čas zpomalit a sklízet sladké plody své práce. Chci víc číst, pravidelně se hýbat a jít víc do sebe. A až budou vnoučata, budu jejich. /

# Jsmefér?

## Jaká je realita zaměstnávání v českých firmách?

Termín diverzita a inkluze je v poslední době často skloňován a mnoha společnostmi deklarován jako důležitá součást firemních hodnot. Jaká je ale realita uvnitř firem? Jak často je zaměření na tato témata opravdu v DNA organizace a v kolika případech končí pouze jako líbivá fráze na webu a sociálních sítích firmy pro zlepšení firemního brandu?

**J**ak ukazuje Index rovnosti žen a mužů od Evropského institutu pro genderovou rovnost (EIGE), v oblasti genderové rovnosti zaostává Česká republika za většinou Evropy. Česko je na 25. místě ze 27 členských států EU, s poklesem o dvě příčky za poslední tři roky.

Asi nejvíce je tento nerovný přístup vidět na rozdíl v odměňování - mezi ženami a muži se v České republice dlouhodobě pohybuje kolem 20 %. Index rovnosti se ale zabývá celkem 6 oblastmi - práce, peníze, vzdělávání, podíl na moci, trávení času a zdraví, a Česká republika pokulhává za ostatními státy ve všech kategoriích.

Rovnost žen a mužů je ale pouze špičkou pyramidy s názvem „diverzita ve firmách“. A protože se v naší komunitě

dlouhodobě snažíme odkrývat pravdu o prostředí českých firem, zeptali jsme se i na toto téma.

### Co ukázal průzkum aneb jak konkrétně diskriminujeme

Jaké odpovědi jsme v rámci dotazníku „Pravda o diverzitě a inkluzi ve firmách“ dostali na otázku „Setkal/a jste se Vy osobně někdy na pracovišti dané firmy s diskriminací, předsudečným jednáním, mikroagresí, nebo jiným projevem nevhodného chování (vůči Vám, nebo někomu jinému) souvisejícím s rasou, etnickým původem, národností, pohlavím, sexuální orientací, věkem, zdravotním omezením, náboženským vyznáním, nebo vírou? Pouze v 37 procentech dotazníků byla odpověď negativní. Toto je ukázka zbylých odpovědí:



„Ano, související s pohlavím a věkem a těch by bylo... Setkala jsem se s řečmi typu "na ženskou si vydělá dobře".“

„V rámci náboru manažer nabídl nižší mzdu jen kvůli tomu, že se jednalo o ženu a měl navíc pocit, že jí vlastně dělá službu, že jí dává tolik peněz.“

„Jeden náš manažer nechce ve výběrku mluvit se starším kandidátem nad 40 let, protože jinak je uchazeč "myslením příliš starý".“

„Kolegyně mi zadala výběrko se slovy "chci ženskou, ne mladou, ne s malým dítětem, ne nad padesát, chlapa v žádném případě". Z pozice HR tyto "akce" brzdím, ale ne vždy mám možnost to ovlivnit.“

„Jednou jsem se při výběru kandidátky na pozici obchodní asistentka setkala s tím, že kandidátku, která byla nejlepší a nejvhodnější, nejlépe by zapadala, mi vedení zamítlo, protože jí bylo řečneme lehce po 30, takže by prý odešla brzy na mateřskou.“

„Když jsem chtěla v naší firmě udělat něco, abychom jako firma vyjádřili, že jsme LGBT+ friendly employer, když začínal Pride Month, tak mi bylo majitelem řečeno, že nebudeme veřejně vyjadřovat

podporu LGBT+ lidem, protože přece taky neslavíme den modrookých lidí, nebo tlouštíků.“

„Po nabrání 30 nových zaměstnanců, tvorbě onboardingů a dalších procesů, revizi složek a tvorbě asi 20 nových dokumentů (to vše během 3 měsíců a za neustálého tlaku na nabírání lidí mimo EU, kteří neměli povolení). Poté, co jsem se snažila vysvětlit vedení, že takto to nejde dělat, mi bylo řečeno, že "Náš vztah (mysleno můj a majitelů - 4 mužů) je jako mezi mužem a ženou, kde oni jsou ten chlap, co přijde po celém dni utahanej z práce, a já jsem ta ženská, co prudí".“

„Když jsem se bavila s majiteli (4 muži) o tom, že by měli chtít mít ve vedení také ženu, tak mi bylo řečeno, že mají místo ženy jednoho z majitelů. Když jsem se zeptala, co z jeho chování si spojuji s tím, že on je ta žena ve vedení, tak mi bylo řečeno, že je "občas hysterickéj, uráží se a bullshituje".“

„Zažila jsem hodně maskulinní a Macho prostředí ve firmě, kde prostor k růstu byl o mnoho jednodušší pro muže, ženy byly spíše shazovány a považovány za pomocnice i přes svou odbornou a profesní

znalost. S tím, že se to dotýkalo nejen projevů, ale i odměňování.“

„Někdy předsudky vůči věku u kandidátů, to se stává bohužel často, že manažeri nechťejí pozvat na pohovor staršího člověka, např. přes 50 let.“

„Ano, typicky u pohovoru od manažerů - to je muž, bude chtít žít rodinu, to je žena, peníze jí budou stačit. Na druhé straně bylo v organizaci několik homosexuálů a jeden transsexuál a zvládli jsme komunikaci ohledně změny pohlaví i debatu ohledně označení WC celkem se ctí. V tomto ohledu je organizace vstřícná.“

„Jsme dost specifická firma, pracují zde 90% chlapi. Zaznamenala jsem "vtípky" na homosexuály.“

„Obtěžování a nevhodné narážky od mužů“

„Věk - neustále slyším od kolegyně (45 let), že jsem mladoučkatá (32 let), a co ona by za tenhle věk dala. Nárazka na věk je skoro při každém rozhovoru s ní.“

„Ano. Rasa, etnický původ, národnost a věk je u nás značně diskriminační.“

„Ano z důvodu pohlaví.“

„Národností, pohlavím, věkem.“

„Vtípky sexuálního charakteru.“

## POZNÁVÁTE V TOM I SVOU FIRMU A PTÁTE SE, CO S TÍM MŮŽETE DĚLAT? ZDE JE STRUČNÝ NÁVOD, JAK NA TO:

### 1. Vše začíná u rybí hlavy

Bez VIDITELNÉ podpory vedení to nejde. Vrcholový i liniový management musí být příkladem pro organizaci. Nastavují standard firemní kultury.

### 2. Víme, kam chceme dojít

Definujte jasné cíle a strategii iniciativ.

### 3. Víme, kdo jsou naši „zákazníci“

Než začnete s implementací D&I iniciativ, je nutné udělat analýzu potřeb firmy a vědět, jakými zaměstnanci je tvořena.

### 4. Máme na to zdroje

Rozpočet, čas a lidská síla jsou základem všeho. Současně ukazují závazek firmy tuto problematiku řešit.

### 5. Víme, jak na to

Bez důkladného proškolení HR, vedení a ostatních vedoucích pracovníků se neobejdete. Jsou ti první, kteří musí chápat proč je podpora inkluzivního prostředí důležitá, a jak to firmě pomůže.

### 6. Zapojujeme zaměstnance

Jakmile smysl iniciativ chápou řídicí pracovníci, je načase s jejich pomocí (viz bod 1) zapojit do diskuze také zbytek firmy a vysvětlovat a vysvětlovat.

### 7. Měříme si výsledky

Průběžný monitoring výsledků pomáhá správně pochopit dopad a efektivitu našich iniciativ. Definujte si měřitelné cíle a metriky.

### 8. D&I je v DNA firmy

Implementace D&I principů musí být odražena také v celkové firemní strategii, hodnotách, fungování a také v interních procesech, jako je odměňování, nábor aj.

A ještě jedna rada závěrem. Myslete především na svou vlastní duševní pohodu. Bez zdravého a funkčního HR, nemůže být zdravá ani firma.

Nebojte si říct o radu, když právě nevíte kudy kam. Iniciativy jako je naše komunita jsou určeny pro vás, když potřebujete „brainstormovat“ nad tím nejlepším řešením, nebo prostě jen vyslechnout po velmi náročném pracovním dni. Těšíme se na vás. /



# Kvalitní zaměstnance sežene jen opravdu kvalitní firma

Jak vypadají dnešní náborové pohovory nových pracovníků? Které benefity se vyplatí nabízet? Co je to polyworking? A jak se v čase proměnil náš pracovní „šatník“? O tom všem si povídáme s [Barborou Tomšovskou](#), která je Managing Director ve společnosti Touchdown Czech Republic s.r.o., která se zabývá executive search a manažerským poradenstvím.



## Trh pracovních pozic se neustále mění, je ovlivněn vnitřními i vnějšími faktory. Jaké zásadní trendy na tomto trhu vidíte?

Máte pravdu, že v posledních letech se vinou vnějších okolností zásadně proměňuje náš trh, na straně poptávky i nabídky. Třeba covid a s ním spojené restriktce pohybu výrazně přiblížil možnost práce z domu, i když možná ne v takové míře a pozicích, jak jsme si na začátku pandemie představovali. V mnoha případech došlo po odeznění virové nákazy také k omezení této možnosti, často na přání samotných zaměstnanců, častěji ze strany zaměstnavatelů, kteří přece jenom nebyli na tak velké změny plně připraveni.

### Jak tedy vypadá „postcovidový“ trh?

Řekla bych, že velmi dobře (smích), jen se člověk musí připravit na změněné podmínky. Tak třeba největší zájem je stále o IT specialisty, jak tomu bylo i před covidem. Vedle zajímavého platu je ale potřeba nabídnout i jiné benefity. Lidé z IT oceňují zejména flexibilitu, kdy mohou pracovat vzdáleně, ať už z domova nebo třeba několik měsíců i z jiné země. Největším lákadlem jsou pro ně rozhodně nejmodernější technologie. Ale také smysluplnost projektu je velmi oceňovaným kritériem, nikdo z kvalitních lidí nechce dělat rutinní „práci pro práci“.

A protože žijeme v nejisté době, tak je jasným trendem důraz na fixní složku platu. Finanční bonusy a zaměstnancké akcie už netáhnou tolik jako tomu bylo dříve. V neposlední řadě bych jako silně vyhledávaný benefit zmínila dobrou firemní kulturu. IT specialisté jednoduše preferují firmy s podobnou kulturou a hodnotami, jaké oni sami vyžívají.



### A pokud se bavíme o ostatních pozicích?

Celkově vnímám snížení počtu náborových akcí. Zaměstnanci se pod vlivem vývoje na trhu a celkové nejistoty ohledně budoucnosti do nových výzev nehrnou. Často si drží svoji práci a o změnu nemají zájem. Tím ale zaměstnavatelům rostou výdaje na náborové činnosti a prodlužuje se doba získání kandidáta na volnou pozici. Interní i externí recruteři se tak potýkají s výrazně nižším počtem kandidátů ve výběrových řízeních a je pro ně těžší naplnit očekávání hiring manažera. Co se týká typu pozic, tak nejčastěji hledáme lidi do obchodu, po kvalitních obchodnících je poptávka neustále.

### Co byste firmám v této situaci poradila?

Pro získání kvalitních lidí je potřeba zrychlit náborový proces a nečekat na toho „nejlepšího“, který se obvykle stejně neobjeví. V angličtině se tomu říká „attitude above experience“. Znalosti člověka naučíte, ale jeho energii a přístup k věci tak neovlivníte.



Zaměstnanci se pod vlivem vývoje na trhu a celkové nejistoty ohledně budoucnosti do nových výzev nehrnou.

Jinak mnohem více než dříve je důležitý HR marketing a firemní kultura. Je nutné myslet na pozitivní employer branding. Bývaly doby, kdy firmy se silnou značkou nepotřebovaly více než svoje jméno k tomu, aby přitáhly dostatek kvalitních zaměstnanců. To je však již dnes historie, každá větší firma se dnes musí prezentovat na sociálních sí-



Ústup od tradičního business dress codu jsme mohli vidět v některých sektorech již před více než dvaceti lety. Tehdy se jednalo především o IT společnosti a mediální agentury.

tích i jinde jako atraktivní zaměstnavatel. Hlavními tématy jsou perspektiva práce u dané firmy, možnosti odborného rozvoje a kariéry, ale v poslední době je zvláště silný i aspekt sociální a environmentální odpovědnosti.

Častá jsou videa ukazující úspěšné projekty firmy nebo příběhy zaměstnanců, kteří prošli od píky až k manažerským postům. V online době je nutné myslet i na to, že na síti lze najít i negativní zkušenosti od zaměstnanců té či oné firmy. Z tohoto důvodu je extrémně důležitá silná autenticita employer branding. Komunikované přednosti dané firmy musí mít zkrátka reálný základ a nesmí být falešné.

### A co konkrétní benefity, které dříve lákaly potenciální zájemce? Ty stále ještě fungují?

Většina námi oslovených firem politiku benefitů udržuje. Jsou to například tradiční stravenky, extra volné dny pro návštěvu lékaře, příspěvek na volnočasové aktivity, sociální benefity a péče o zdraví, někde příspěvek na dovolenou. Celkově se ale od těchto „plošných“ podpor ustupuje a firmy se zaměřují více na kvalitu pracovního prostředí a starost o „své“ konkrétní zaměstnance. Nedostatek volných lidí na trhu totiž nutí firmy hledat talenty i ve svých řadách. Snaží se je proto efektivně vzdělávat, s cílem rozšířit jejich technické

a manažerské dovednosti, výjimkou není ani psychologická pomoc, pokud je potřeba.

Asi nejvýrazněji se zvýšila nabídka již výše zmíněné práce z domova. Většina zaměstnanců ji podle našich zkušeností očekává a vyžaduje alespoň v nějaké formě. Souvisí to i s trendem, který je obvyklý třeba v Německu, kde se vzdělaní a schopní lidé často stěhují z měst na venkov a práce z domu a časová flexibilita se pro ně stává nutností.

### S novými trendy přichází i nové styly práce. Jak si stojí v Česku třeba polyworking?

V Česku to zatím není nijak masový jev, nicméně jsou obory jako kultura, školství, zdravotnictví nebo IT, kde se s prací pro více zaměstnavatelů setkáváme celkem často. Nejčastěji jsou důvody primárně ekonomické, když mají třeba učitelé nebo lékaři více úvazků. Pro mladé lidi v těchto oborech bývá totiž často nemožné uživit rodinu z jednoho platu, a tak pracují běžně nad rámec jednoho úvazku. V některých případech je však motivací spíše pestřejší pracovní náplň a dotýčný se pro práci pro více firem či organizací rozhoduje dobrovolně.

V dohledné době ale neočekávám, že by se z polyworkingu stal nějaký zásadní fenomén. Tento styl práce totiž není vhodný pro každého, ani pro každý obor. Člověk, který pracuje v tomto

režimu, potřebuje velmi dobrý time management a umět dobře zvážit své síly a kapacity, aby se nedostal do spirály stresu, posouvání termínů a nedotažených úkolů. Na druhé straně firmy zase řeší, jak takovou spolupráci nastavit a hlídat, aby byla efektivní a nedocházelo ke zneužívání ze strany zaměstnanců. Nicméně na trhu už jsou firmy, které ho dokážou akceptovat a do jisté míry i podporovat. Jsme však v tomto směru teprve na začátku. Bude tedy velmi zajímavé sledovat, kam se polyworking posune v příštích letech.

### Velkou změnou prošel od pandemie covidu i požadovaný dresscode. Kam jsme se posunuli v oblékání na pracovišti?

Ústup od tradičního business dress codu jsme mohli vidět v některých sektorech již před více než dvaceti lety. Tehdy se jednalo především o IT společnosti a mediální agentury, ve kterých se již tehdy kravaty moc nenosily. Tento trend se rozšiřoval i do dalších odvětví byznysu. Nejprve se zaváděly „casual Fridays“, pak „casual Thursdays“, aby se nakonec dress code posunul k volnějšímu „business casual“ a „smart casual“ modelu. Dnešní kultura oblékání na pracovišti je tedy mnohem volnější než dříve, a to téměř po celém světě. Toto rozvolňování pravidel může ale znamenat i určitou nejistotu pro ty, kteří jdou na přijímací pracovní pohovor. Pokud totiž uchazeč dorazí v obleku a naproti němu se objeví personalista v tričku a v džínách, může se dotýčný cítit nekomfortně. A na druhé straně, pokud dorazí kandidát neformálně oblečen a jeho protějšek je v obleku, tak to může mít negativní vliv na výsledek pohovoru. Naše kandidáty proto vždy informujeme, jaký dress code je pro danou pozici a firmu vhodný. /



# Konsolidační balíček aneb jak legislativa ovlivní volnočasové benefity

**Na základě vládního ozdravného balíčku se od nového roku zavádí souhrnný roční limit na volnočasové benefity pro daňové osvobození, a to ve výši poloviny průměrné mzdy. Pro rok 2024 tento limit odpovídá částce 21 983 Kč. Souhrn toho, co to v praxi znamená, pro nás připravila společnost Sodexo Benefits/Pluxee, největší poskytovatel zaměstnaneckých benefitů v České republice.**



- Od ledna 2024 se zavádí nový souhrnný limit pro všechna volnočasová plnění ve zmiňované výši 21 983 Kč/rok. V souvislosti s tím se ruší limit 20 tisíc Kč/rok na rekreaci, zájezdy a dětské tábory. Podmínka účelovosti a nepeněžního plnění volnočasových benefitů zůstává stejná.
- Do nově stanoveného limitu se započítávají plnění prostřednictvím cafe-rie či Flexi Pass CARD/Multi Pass CARD, ale také např. nadstandardní zdravotní péče, příspěvky na dětské tábory, možnost využití firemního rekreačního zařízení, příspěvek na školku či sportovní karty.

- Do limitu se naopak nezapočítává: penzijní a životní pojištění (zůstává samostatný limit 50 tisíc korun) a stravování.

## Doporučení pro zaměstnavatele

Zmapujte všechny poskytované benefity, posuďte, které benefity bude potřeba nově zahrnovat do souhrnného limitu, a nastavte si jejich evidenci v souladu s legislativou. Na body poskytnuté v roce 2023 se nová legislativa nevztahuje pouze za podmínky, že dojde k jejich směně za konkrétní benefity ještě do konce roku 2023. V případě převedení bodů do roku 2024 bude jejich čerpání vstupovat do souhrnného limitu. Doporučte proto zaměstnancům, aby do konce roku vyčerpali všechny své volnočasové kredity a vyhnuli se tak jejich dodanění v příštím roce v případě překročení limitu 21 983 Kč.

## Sodexo Benefits se od nového roku stane Pluxee

V lednu 2024 se společnost Sodexo Benefits přejmenuje na Pluxee. Přijetím nové identity se chce odlišit od konkurence na mimořádně dynamickém trhu. Pluxee umožní firmám podporovat značku zaměstnavatele tím, že zaměstnancům nabídne inovativní a personalizovaná řešení. Cílem Pluxee je pomoci každému zaměstnanci užívat si více toho, na čem mu záleží. Změna proběhne ve všech 31 zemích na světě, kde Sodexo Benefits působí.

„Pracovní trh poslední roky prochází dynamickými změnami a mění se i očekávání jednotlivých zaměstnanců v oblasti well-beingu a pracovního naplnění. Chceme firmám a jejich zaměstnancům i nadále poskytovat digitální řešení odpovídající jejich aktuálním potřebám, proto procházíme i my změnou, která nás posune dál. Jako každý začátek, tak i tento je velkým motivačním impulsem pro celou naši společnost. Budeme ještě více investovat do toho, abychom mohli dodávat ty

nejlepší služby na trhu, a pomáhat tak motivovat zaměstnance skrze jejich celkovou spokojenost,“ říká Tereza Knířová, Head of Communications Sodexo Benefits/Pluxee.

Pro klienty Sodexo Benefits se s touto změnou ale nic nemění. Stejně zůstávají smlouvy, obchodní podmínky, partnerská síť, platnost karet, přístupové údaje do aplikací či kontakty na obchodní oddělení.

Více informací najdete na adrese [www.sodexo.cz](http://www.sodexo.cz). /



Každý výjimečný příběh začíná odhodláním a vášní, a tak je tomu i v případě **Valéry Dzvonika**, expertního trenéra a development specialisty v O2. Jeho vášní je vzdělávání. Vystudoval andragogiku na Univerzitě Palackého v Olomouci, absolvoval zahraniční studijní i pracovní stáže a již více než 10 let vede rozvojové kurzy pro zaměstnance, na které se stojí „fronta“.



## Vzdělávání jako začátek celofiremní změny myšlení a chování

V O2 je jedním z hlavních cílů nejlepší zákaznická spokojenost. A tak se letos na jaře pustili do velké vzdělávací akce, během které Valér Dzvonik sestavil a vedl 38 workshopů pro více než 400 konzultantů zákaznických center O2. Cílem setkání byla změna myšlení a chování konzultantů k zákazníkům a prohloubení pozitivní zákaznické zkušenosti. „Vše vzniklo neplánovaně na začátku letošního roku, když za mnou přišla kolegyně manažerka s tím, že někteří kolegové si neví rady a stále chybují v oblasti komunikace se zákazníky.

Zarazilo mě to. Informace k tomuto tématu a instrukce „jak na to“ totiž máme detailně popsané. Vše si může zaměstnanec v našich interních systémech dohledat. Uvědomil jsem si ale, že mnohem efektivnějším předáním informací bude speciálně připravený zážitkový kurz. A rovnou pro všechny zaměstnance,” popisuje Valér Dzvonik

„Začal jsem připravovat workshop, v němž by se konzultanti prostřednictvím vlastních zážitků naučili, jak komunikovat a jednat se zákazníkem v jakékoliv situaci. Každý jsme totiž někde zákazníkem. Tolik školení „pouze“ na rozvoj komunikace pro všechny z kontaktních center během jediného měsíce? To tu ještě nebylo,” vysvětluje Valér Dzvonik. Workshopy trvaly 90 minut a měly 4 části podle hodnot firmy O2. Program byl velmi dobře propracovaný, i po několika měsících si konzultanti jednotlivé příběhy vybavují.

## Velká role emocí a aktivit účastníků

Valér v této sérii vzdělávacích programů využil vše, co jako trenér a lektor ve vzdělávacích kurzech uplatňuje: konkrétnost, aktivní zapojení účastní-

ků, emoce a příběhy včetně důležitých informací a úsměvu. Workshopy pomohly účastníkům pochopit význam jejich práce, vcítit se do pocitů zákazníků a byly jedním z faktorů, který měl vliv na zvýšení zákaznické spokojenosti v kontaktních centrech operátora. Ta se z původní hodnoty 3,9 zvýšila na současnou známku 4,6 (z 5 možných). Počet negativních zákaznických reakcí se snížil o 34 %, což je vzhledem k obrovskému počtu interakcí se zákazníkem úctyhodné číslo.

S výsledky zmíněných workshopů vystoupil Valér Dzvonik na letošní zářijové konferenci Project, Agile & Leadership, kterou v pražském Cubex Centru organizovala Komora projektových manažerů. Během dynamické hodinové prezentace zaujal publikum svou prezentací. Odbornému publiku ukázal, jak prostřednictvím změny uvažování a řízení přeměňuje společnost O2 fungování svých zákaznických center.

## Zážitky a příběhy = úspěch

V O2 začínal Valér při studiu před více než 15 lety na značkové prodejně jako konzultant a pokračoval coby trenér úvodního tréninku. „Chtěl jsem zajímavou a zábavnou formou předávat novým kolegům a kolegyním znalosti a dovednosti, které budou ve své práci se zákazníky potřebovat. Navíc tak, aby to bavilo nejen je samotné, ale i mě,” říká o kurzech pro interní zaměstnance Valér Dzvonik. Postupně se vypracoval na expertního trenéra a development specialistu, který pro zaměstnance v zákaznických centrech připravuje workshopy i další rozvojové programy. „Mým cílem je posouvat lidi dál a pomáhat jim měnit způsob, jakým se dívají na věci kolem sebe. Takto přistupuji k tvorbě nových procesů, organizaci assessment a development center, či

lektorování vlastních kurzů,” vysvětluje Valér Dzvonik.

Společným jmenovatelem všech jeho kurzů jsou zážitky, zapojování emocí a interaktivita. Tu Valér dokáže vyvolat často tím, že vhodně propojuje zdánlivě nesouvisející věci. Například ukazuje účastníkům, jak se při tvorbě prezentace inspirovat instantní polévkou nebo pytlíkem chipsů! V průběhu každého kurzu také pracuje s příběhy. „Příběh dokáže účastníka vzdělávání aktivně vtáhnout do vzdělávacího procesu. Hlavní sílu příběhu vidím v tom, že si každý mnohem více a lépe zapamatuje to, co se má v kurzu naučit. Příběh pomáhá měnit myšlení a postoje. Je však důležité mít co vyprávět. Proto je toho potřeba hodně vidět, slyšet a zažít. Být všímavý a umět propojovat,” radí Valér Dzvonik. Jeho kurzy jsou díky inovacím velmi atraktivní a po spuštění registrace během pár hodin vždy obsazené. Ročně jimi projdou stovky zaměstnanců.

## Nejlépe příběhy píše sám život

Čím dokáže Valér Dzvonik upoutat zaměstnance a předat to, co potřebuje? „Používám příběhy, které jsem v životě sám zažil. Autenticita je pro mě důležitá. Například vyprávím vlastní příběh se zákazníkem z prodejny. Je na něm vidět, proč je důležité se vždy k zákazníkovi chovat s respektem, slušně, empaticky a vycházet jeho přáním vstříc. Nikdy totiž nevíme, kdy v životě ještě zákazníka potkáme,” popisuje Dzvonik.

„Kdysi ke mně na značkovou prodejnu chodila s dotazy a reklamací jedna manželská dvojice. Vždy si k řešení problémů vyžádala mě. Pak se stalo, že jsem se chystal na stáž do USA, a zmínil jsem se před nimi, že tu delší dobu nebudu. Oni přikývli, že také odlétají do USA. Velké překvapení bylo, když jsme zjistili, že letíme na úplně stejné malé



Výsledky zmíněných workshopů představil Valér Dzvonik na letošní zářijové konferenci Project, Agile & Leadership, kterou organizovala Komora projektových manažerů.

místo nedaleko hranic s Kanadou. Tam jsme se také setkali a oni mě seznámili s jejich přítelem, jedním z nejbohatších Američanů té doby. Pozval nás do svého sídla a já měl možnost poznat nové a zajímavé lidi, nádhernou přírodu a vidět něco, co jsem v té době znal pouze z filmu. Prostě sen! A to vše díky pečlivosti, trpělivosti a přístupu bez předsudků v prodejně s jedním zákazníkem. Na tomto příběhu vysvětluji nově nastupujícím zaměstnancům, že každá situace a setkání se zákazníkem se může někdy v životě propojit s jinou situací a zkušeností. Samozřejmě je potřeba jít tomu aktivně vstříc, a to vytvářením pěkných vztahů,“ vzpomíná Valér Dzvonik.

#### Vystoupit z komfortní zóny

Za svůj domov, kde dostal příležitost projevit svou kreativitu a inovativní



Příběh pomáhá  
měnit myšlení

a postoje.

Je však  
důležité mít  
co vyprávět.

myšlení v oblasti vzdělávání, považuje O2. „Vedení firmy má pro kreativitu a samostatnost pochopení, fandí inovacím ve vzdělávání. Bez nadřizených, které zde mám, bych nebyl tam, kde jsem dnes,“ přiznává Valér Dzvonik. Nabídnutá možnost otevřených dveří v korporaci ho motivovala k odvážnému kroku – strávit čtyři roky v Itálii. Místo tradičního kancelářského prostředí se najednou ocitl jako průvodce v srdci Malých Dolomitů a sakrálních památek Padovy a Benátek. Naučil se plynule italsky, což mu umožnilo úspěšně absolvovat studijní program na prestižní univerzitě La Sapienza v Římě. „Tato zkušenost mě formovala, rozšířila mé obzory a přinesla mi nové perspektivy ve vzdělávání,“ sdílí Valér. Jeho příběh je inspirací pro všechny, kdo se nebojí opustit svou komfortní



zónu a hledat nové cesty k osobnímu a profesnímu růstu.

### Recept na úspěšného lektora?

Ohledně úspěchu ve vzdělávání má jasno: úspěch lektora spočívá v neustálém seberozvoji a hledání nových zkušeností. Toto přesvědčení ho během studií na vysoké škole zavedlo dvakrát do USA, kde objevil nové dimenze vzdělávání a seberozvoje. „Pro mě to byl zásadní impuls,“ říká. Je přesvědčen, že různé životní a profesní zkušenosti lektora se pak propisují do způsobu jeho práce. „Když se chci zdokonalovat ve svém oboru, měl bych se učit od těch nejlepších,“ komentuje své MBA studium a studium online kurzů, např. na Harvardu. Chtěl poznat, jak vypadají špičkové kurzy, a proto zkusil jejich online studium, které je dnes dostupné každému. „Nesmírně přínosné! Vynikající profesori. Studium je hodně založeno na kritickém myšlení a formulování vlastního názoru. I to mě jako trenéra a lektora v mé práci silně poznamenalo,“ dodává Valér Dzvonik.

### Studium herectví jako dobrý pomocník

Zajímavou kapitolou v jeho profesní i životní dráze bylo studium herectví na soukromé herecké škole. Jeho cesta od herecké školy až k oblíbeným kurzům o mluveném projevu, je příběhem inspirace a vášně pro komunikaci.

„Lektor by měl umět vystupovat a hovořit, proto jsem se rozhodl zkusit herectví. Přiznávám, byl to pro mě výstup z komfortní zóny. Chtěl jsem se ale naučit vystupovat před publikem, pochopit práci režiséra, protože i lektor je svým způsobem režisér,“ říká Valér Dzvonik.

Právě herectví ho inspirovalo k novému internímu kurzu Jak na mluvený

projev. „Uvědomil jsem si, jakou sílu má komunikace, a to nejen mluvená. Jak vejde do místnosti, jak zvládáte tréninku, jak prezentujete, jak přesvědčivě mluvíte, co o vás říká řeč těla – to jsou všechno aspekty, na které se ve svých kurzech zaměřuji. Využívám opět své příběhy, a někdy vyprávím i trapasy. Třeba tím mým, jak jsem si těsně před setkáním se senátorem Severní Karolíny v jeho kanceláři ve Washingtonu na toaletách postříkal kalhoty vodou z umyvadla. Radím, jak se v nečekaných situacích zachovat a vysvětlují, že i drobné detaily před vystoupením můžou být důležité.“

Kurz je dobrovolný, může se do něj přihlásit kdokoli ze zaměstnanců. Je plný inspirace a zábavy a zaměstnanci ho berou jako jedinečný způsob, jak se zdokonalit v komunikaci. Přichází na něj kolegyně z účtárny i třeba z IT oddělení. Je to vlastně takový rychlokurz rétoriky, na kterém se učí pracovat s hlasem a neverbálním vystupováním jinak.

### Celebrity ve vzdělávacích kurzech

Inspiraci pro svůj projev hledá Valér u takových hvězd, jako Al Pacino nebo Freddie Mercury. Na kurzech se pouští nejnovější písničky např. od Dua Lipa nebo se mluví o poezii básníka a rappera Tupaca Shakury. Ve firemním vzdělávání jsou to nečekané věci. Plně obsazené termíny kurzů ihned po zveřejnění potvrzují, že o tento způsob vzdělávání je v korporaci zájem.

Dokladem je i zpětná vazba od účastníků. „Jeden z kolegů mi nedávno poslal, jak se díky workshopu našel v hereckém způsobu vystupování. Uvedl tyto principy do praxe a nyní vyhledává příležitosti, aby prezentoval,“ líčí Valér Dzvonik.

### Rozvoj zaměstnanců je jen začátek

Tématu, kterému se Valér Dzvonik obzvlášť rád věnuje, je práce s rozvojem mladých lidí. „Den otevřených dveří v O2 se nám jako součást náborové kampaně příliš neosvědčil, proto jsem přišel s nápadem, který se povedlo zrealizovat.“

Nabízíme vybraným školám atraktivní kurz „Jak na pracovní pohovor“, ve kterém se studenti zdokonalujeme jejich komunikační dovednosti. Trénujeme i vhodné neverbální vystupování. Studenti si odnesou tipy a triky z naší bohaté praxe. Díky tomu, že kurz probíhá v našich designových prostorách, přibližují korporaci mladým lidem. Kolegyně z náboru jim po kurzu představují pracovní prostředí. Snažíme se tak vytvářet a posilovat image atraktivního zaměstnavatele pro generaci Z. Ta totiž postupně začíná ovlivňovat pracovní trh. Má možnost O2 zažít jinak než jen z reklam nebo bannerů,“ vysvětluje.

### Spolupráce se školami

S mladou generací se setkává i mimo firmu. Spolupracuje s několika školami, kde vede kurzy o motivaci, sebeprezentaci a komunikaci. Díky svým zkušenostem a inspiraci z okolního světa se snaží účastníky těchto kurzů motivovat k dalšímu seberozvoji.

Jaké ale bývají bariéry pro seberozvoj? „Jsou to příliš ambiciózní cíle, nebo naopak žádné cíle. Často máme také tendenci se pořád s někým porovnávat, nevěříme si, že bychom mohli být také tak dobří, jako ten druhý. Takové to klasické „to nedám, takový nebudu, to nezvládnu...“ Pokud se překonáme, posuneme se a budeme šťastnější. Vše, co k tomu potřebujeme, už totiž v sobě máme. Pomáhám lidem tu sílu v sobě objevit a mít pak radost. Ukazuji, že každý může zazářit,“ uzavírá. /

# Špičkové vzdělávání je cestou, jak změnit Česko **v mozkovnu**

V říjnu se v prostorách DOXu v Praze pod oficiální záštitou premiéra ČR Petra Fialy uskutečnil již 15. ročník strategicky inspirativní konference **#ČESKObudoucnosti**. Od svého vzniku si tato konference vytkla vizi „Česko mozkovnou světa díky špičkovému vzdělávání.“

„Šťastná a úspěšná je ta země, ve které rodiče sázejí jablono, o kterých ví, že už nebudou sklízet jejich plody. Ať je dnes naše země v jakkoliv dobré kondici, její potenciál dnes není zdaleka využit tak, jak by mohl být pro budoucnost občanů České republiky. Potenciál můžeme využít díky špičkovému vzdělávání. To chceme každoročně na konferenci prezentovat a dál rozvíjet,“ vysvětluje důvod vzniku konference její zakladatel Michal Novák. Smyslem celodenního setkávání a panelových diskusí osobností napříč obory a sektory je podporovat a rozvíjet kvalitní, špičkové vzdělávání a udělat z Česka místo montovny mozkovnu,

„Cílem konference je propojit aktivní osobnosti, podnikatele, učitele a ředitele škol, leadery na vysokých školách, zástupce neziskovek a nadací, politiky, zástupce velkých korporací, média

a nejmladší generaci aktivních studentů středních a vysokých škol. Ty, kteří dlouhodobě podporují talent, inteligenci a šikovnost lidí v Česku. Ty, kteří už mění nebo chtějí proměnit Česko na "mozkovnu světa". Díky špičkovému vzdělávání. Dalším cílem je nasdílet mezi účastníky (vzájemně mezi panelisty a osobnostmi v sále i online) možné cesty, jak udělat z Česka mozkovnu světa a vytvořit společný seznam kroků (to-do list) s cílem v následujících 12 měsících posunout Česko blíže k dlouhodobé vizi: Česko mozkovnou světa díky špičkovému vzdělávání,“ říká Michal Novák, zakladatel platformy **#ČESKObudoucnosti**.

Letos se v několika panelech zaměřených na to, jak zástupci všech typů škol, akademické sféry, neziskovek, nadací, státní správy, politiky a byzny-



HR ředitelkou roku 2023 se stala Michaela Chaloupková, členka představenstva Skupiny ČEZ.







Zakladatel společnosti LINET Zbyněk Frolík (první zleva) vystupoval v panelové diskusi Jak byznys podporuje vzdělávání.



su, pomáhají a dál budou pomáhat rozvoji vzdělávání, aby bylo základem pro budování moderní vzdělané a úspěšné společnosti, představilo více než dvacet řečníků. Zajímavé byly pohledy na vzdělávání představitelů škol, zástupců MPSV, MŠMT, Senátu, ale také lidí z byznysu, z firem jako Linet, PPF, ČEZ, Orlen Unipetrol.

vysokými školami, dále neziskovými nebo sportovními organizacemi, kde dochází k mimoškolnímu vzdělávání. Metodologii zpracoval tým odborníků mezinárodní společnosti KPMG.

Do finále soutěže se probíjelo sedm firem: ČEPS, Komerční banka, Microsoft, Raiffeisenbank, Skupina ČEZ, Skupina Orlen Unipetrol a T-Mobile. Nejlepší firmou, která podporuje vzdělávání, se letos stala Skupina ČEZ. Její generální ředitel Daniel Beneš získal titul CEO roku 2023 a členka představenstva Michaela Chaloupková se stala HR ředitelkou roku 2023. Rozhovor s ní přinášíme v tomto vydání HR fora.

Více o Česko budoucnosti najdete na: [www.CESKObudoucnosti.cz](http://www.CESKObudoucnosti.cz) /



Finalisté soutěže o CEO roku a HR ředitel/ka roku si převzali diplomy.



Na konferenci vystoupil Radko Sáblik, ředitel Smíchovské střední průmyslové školy a gymnázia (první zleva), ekonomka Danuše Nerudová a Jiří Růžička, první místopředseda Senátu Parlamentu ČR.



Letos poprvé v historii konání této konference se její součástí stalo i ocenění firem, které v rámci svých firemních ESG strategií dlouhodobě podporují vzdělávání v Česku, a pomáhají tak naplnit vizi: Česko mozkovou světla díky špičkovému vzdělávání. Nejlépe oceněná firma z hlediska podpory vzdělávání získává pro svého generálního ředitele titul CEO Roku 2023 a pro svého personálního ředitele titul HR ředitel/ka roku 2023. Ocenění vybrala odborná porota složená z odborníků na ESG, profesionálů z neziskového sektoru, odborníků na vzdělávání a v osobnostech českého byznysu. Porota hodnotila oblast S – Social a to zejména oblast podpory vzdělávání ve firmě, nebo aktivity, které firmy realizují externě. Například se základními, středními nebo



# Dlouhodobě podporujeme technické vzdělávání na školách, pro budoucnost české ekonomiky je to zásadní

Na konferenci Česko budoucnosti vybrala odborná porota společnost, která nejvíce podporuje vzdělávání nejen svých zaměstnanců, ale i škol a vzdělávacích organizací v různých regionech. Vítězem se stala společnost ČEZ, což znamená, že HR ředitelkou roku se stala Michaela Chaloupková, členka představenstva ČEZ, která má ve své agendě na starosti i HR aktivity společnosti. U této příležitosti požádalo HR forum **Michaelu Chaloupkovou** o rozhovor.

## Co pro vás znamená ocenění HR ředitelka roku, které jste dostala na konferenci Česko budoucnosti?

Toto ocenění vnímám především jako ocenění všech mých kolegů, kteří jsou do podpory vzdělávání zapojeni a věnují se mu s nadšením. Oblast vzdělávání je pro mě osobně velmi důležitá a v ČEZ se jí věnujeme již od roku 1992. Snažíme se neustále naše aktivity inovovat a posouvat vpřed tak, abychom zaujali další a další generace mladých lidí. Proto je skvělé dostat od profesionálů nestrannou zpětnou vazbu, jak se nám to daří.

**Jaké jsou hlavní pilíře ČEZu v oblasti vzdělávání? Jak se ČEZ snaží ve vzdělávání prosazovat aktivní a excelentní formy vzdělávání ve smyslu, aby z Česka nebyla montovna, ale mozkovna?**

Jako energetický lídr dlouhodobě podporujeme zejména technické vzdělávání. Česká republika má velmi silnou průmyslovou tradici, české technické know-how má dosud světové renomé. V energetice se uplatňuje celá řada technických profesí, takže podporou této oblasti zároveň chceme zajistit dostatek potenciálních zaměstnanců.

Energetika se doslova mění před očima. Nové výrobní zdroje, akumulace, e-mobilita, využívání umělé inteligence, robotizace a automatizace – to všechno jsou aktuální trendy, kterým musíme jít naproti i ve vzdělávání.

## S jakými školami ČEZ spolupracuje? Můžete uvést i počty jednotlivých typů škol?

Spolupracujeme zejména se středními školami, jak s gymnázii, tak s odbor-

ně zaměřenými školami, a také s vysokoškolskými fakultami. Aktuálně čítá seznam našich partnerských škol téměř 100 jmen. Studentům z partnerských škol nabízíme například různé exkluzivní stáže, speciální stipendijní programy nebo možnost navštívit naše výrobní provozy. Nezapomínáme ale ani na základní školy: mohou se zapojit do našich besed o energetice, do soutěží nebo využít virtuální prohlídky našich elektráren.

## Jak se do podpory a rozvoje vzdělávání zapojují zaměstnanci?

Bez aktivního zapojení našich zaměstnanců by to nešlo. Sázíme totiž na hlavně na osobní zkušenost studentů, což znamená, že jim naši zaměstnanci chodí přednášet, provádějí je při exkurzích, ukazují jim, s jakými technologiemi se





u nás pracuje, fungují jako jejich mentoři apod. Máme velké štěstí, že energetika je pro většinu našich zaměstnanců opravdu srdcařina – umí o ní zapáleně a poutavě vyprávět, a přenášet tak jiskru nadšení dál na budoucí generace.

**ČEZ se chystá stavět malé modulární reaktory. Pro ně bude potřebovat nové kvalifikované pracovníky. Kde je hledáte, jak se to promítá do spolupráce se školami?**

Stejně jako zaměstnance do v současnosti provozovaných jaderných elektráren, i ty pro připravované malé modulární reaktory (SMR) budeme hledat zejména na technických školách. U klíčových pozic, jako je například operativní řídicí personál, hraje významnou roli vhodný psychologický profil kandidá-



Energetika je pro většinu našich zaměstnanců opravdu srdcařina – umí o ní zapáleně a poutavě vyprávět, a přenášet tak jiskru nadšení dál na budoucí generace.

tů. Studenti, kteří se k nám hlásí na oblíbené jaderné stáže nazývané Letní univerzita, procházejí psychologickými testy, a těm, kteří chtějí svoji budoucnost spojit právě s jadernou energetikou, pak nabízíme velmi zajímavé stipendium.

**Předpokládám, že ze studentů a žáků ve školách mnozí k vám nastupují i proto, že vás ze spolupráce znají a mají o práci v ČEZu zájem.**

Je pravda, že uchazeči na klíčové pozice v našich jaderných elektrárnách v drtivé většině případů prošli jako univerzitní studenti našimi jadernými stážemi, využívali náš stipendijní program, nebo se účastnili jiných našich akcí. Jsme ale v kontaktu i se studenty, kteří nesměřují do jádra, a přesto u nás chtějí pracovat. Ostatně, několikrát za sebou,

naposledy letos, jsme zvítězili v anketě TOP Zaměstnavatelé, v níž hlasují právě vysokoškoláci. Podobně to funguje také u zaměstnanců se středoškolským vzděláním, kdy pro vybrané odborné školy organizujeme různé stáže, exkurze, jezdíme za nimi předvádět naši techniku a nabízíme i motivační programy s finanční odměnou pro nejlepší studenty.

**Co je podle vás důležité, aby v ČEZu pracovali dlouhodobě, co mladí lidé u zaměstnavatele nejvíce ocení? Co je v práci motivuje a drží dlouhodobě?**

Samozřejmě, jedna věc je zaměstnance nalákat, a druhá si je udržet. I zde ale má ČEZ co nabídnout. Máme skutečně komplexní systém osobního a kariérního růstu, kdy každý, kdo má zájem, má k dispozici řadu školicích a rozvojových programů. Pracujeme systematicky s talentovanými zaměstnanci, s mentoringem a koučinkem. Máme širokou škálu zaměstnaneckých benefitů, aby si z ní vybral opravdu každý. Pravidelně děláme mezi zaměstnanci průzkum, v němž zjišťujeme, co jim na pracovišti chybí, co by chtěli zlepšit, a s výsledky pak pracujeme a snažíme se jim vyjít vstříc.

**Jaké novinky či témata nebo formy vzdělávání ve spolupráci se školami ČEZ prosazuje, co nabízí jiného, než je běžná výuka?**

Když chceme současné žáky a studenty zaujmout, musíme to udělat stylem, který je jim blízký. Například, dnešní děti komunikují hodně prostřednictvím videí, proto naši fyzikální soutěž „Vím proč“ koncipujeme jako natáčení krátkých videí, ve kterých mají děti vtipně a poutavě vysvětlit fyzikální jev svým vrstevníkům. Dalším příkladem je virtuální realita, s níž mají



Když chceme současné žáky a studenty zaujmout, musíme to udělat stylem, který je jim blízký. Například, dnešní děti komunikují hodně prostřednictvím videí, proto naši fyzikální soutěž „Vím proč“ koncipujeme jako natáčení krátkých videí, ve kterých mají děti vtipně a poutavě vysvětlit fyzikální jev svým vrstevníkům.

dnešní mladí lidé bohaté zkušenosti z hraní her. Proto jsme třeba naše jaderné elektrárny zpřístupnili pomocí VR brýlí, kde si uživatel volí, kam by se chtěl podívat. Díky tomu se dostane třeba přímo k reaktoru, nebo na vrchol chladičové věže.

**Jak podporujete a rozvíjíte učitele, aby drželi krok s rozvojem technologií a změnami, v nichž žijeme?**

Pro zapálené fyzikáře a další učitele přírodovědných předmětů na druhém stupni ZŠ a na středních školách organizujeme Klub světa energie, kde těmto aktivním učitelům nabízíme exkurze do našich provozů, nabízíme jim různé pomůcky do výuky a na setkáních také mají možnost navzájem sdílet své osvědčené postupy a metody. Prostřednictvím rozsáhlého webu Světenergie.cz jsme jim například dali k dispozici podklady pro tisk různých energetických modelů na běžných 3D tiskárnách, které střední odborné školy mají k dispozici.

**Co je podle vás v našem vzdělávacím systému největší problém? Na co se chcete při další podpoře vzdělávání zaměřit?**

Budeme dál pokračovat v podpoře technických oborů, protože bez jejich absolventů se do budoucna neobejdeme. Rádi bychom nabourali stereotyp, že jsou to obory hlavně pro kluky. Už dnes u nás na technických pozicích pracuje celá řada talentovaných a šikovných žen a chceme jejich počet do budoucna ještě významně zvýšit. Stejně jako řada jiných průmyslových podniků bychom uvítali systém duálního vzdělávání, kdy se kombinuje teoretická výuka s praxí přímo ve firmách, což velmi usnadňuje zapracování nových zaměstnanců. /



# Rohlik.cz si vybral OKbase

„Inovativnost, nápaditost a nadstandardně rychlá realizace jsou atributy, které jsou nám v Rohlíku vlastní. Stejné požadavky máme na dodavatele,“ říká **Simona Sochorová**, HR Director. „A OKbase byla jediným dodavatelem, který si na to troufnul,“ doplňuje.

Rohlik.cz má v České republice 5 distribučních center a na 700 zaměstnanců. Poslední sklad otevřel na konci října v Ostravě. Je lídrem trhu online nákupů potravin, což dokládá i to, že s ním nakupuje už čtvrtina českých domácností. „Chceme být tou nejlepší volbou pro zákazníka při nákupu potravin, a proto musíme být rychlí, inovovat, automatizovat a neustále se zlepšovat. K tomu potřebujeme mít oporu v kvalitních systémech. Když jsme hledali nový personální systém, bylo cílem vybrat takové řešení, které nebude zaměstnance zatěžovat zbytečným papírováním a manažerům poskytne nástroj, se kterým můžou efektivně řídit docházku a náklady, a proto jsme si vybrali OKbase,“ říká Martin Behaň (CEO, Rohlik.cz).

„Při zadávání výběrových kritérií jsme kladli důraz na paperless HR procesy, komplexnost, automatizaci a legislativní aktuálnost. Chtěli jsme, aby byly



Simona Sochorová  
HR director, Rohlik.cz

dostupné online nejen výplatní pásky, ale i evidenční listy, roční zúčtování daně, aby se data z docházky automaticky nahrávala do mezd a další. Zvolili jsme HR řešení OKbase od OKsystemu. Co se však v našem nestandardním provozu ukázalo jako neméně důležité, je podpora. Vážíme si spolupráce OKbase konzultantů, protože ať přijdeme s jakýmkoliv nápadem, mají otevřenou mysl a naslouchají nám. Vždy se daří situace řešit. Vybrali jsme dobře,“ shodují se Simona Sochorová a Lenka Balvinová (externí zpracovatel mezd, Rohlik Group).

OKbase v režimu SaaS (Software as a Service) v Rohlíku využívají už 2 roky. Výhody SaaS vidí v tom, že systém je automaticky povyšovaný na vyšší verze s perfektní podporou a hotline. Oproti jednorázovému nákupu software snižuje náklady. Měsíční platby jsou výhodnější pro cashflow, není zapotřebí budget na hardwarové zařízení, infrastrukturu a IT personál, a zvyšuje se bezpečnost, díky zázemí profesionálního datacentra monitorovaného 24/7. V neposlední řadě je zajištěná kontinuita v případě, že by některý z klíčových pracovníků z HR oddělení odešel.

V Rohlíku nejprve implementovali personální a mzdový modul. Letos rozšířili systém o docházkový modul. V současnosti testují elektronické podepisování personálních dokumentů, které podpořila i novela zákoníku práce. Vzhledem k tomu, že Rohlík má své zaměstnance ve více lokalitách v rámci ČR, velmi se na další usnadnění práce a administrativy těší. /

INZERCE

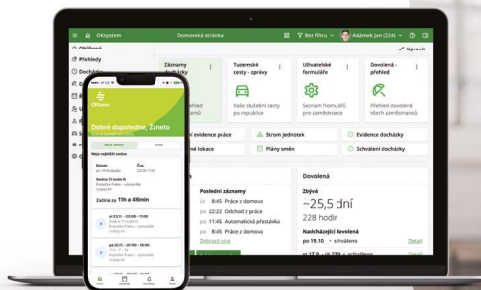


## OKbase

### HR budoucnosti

## Digitalizujte s námi své HR procesy

[okbase.cz](https://okbase.cz)



Powered by OKsystem



# AMBASADOŘI<sup>v</sup>

## jsou mostem mezi vedením školy, studenty a společností Dr. Max

**Vyšší odborné školy hrají klíčovou roli v přípravě a rozvoji budoucích farmaceutických asistentů – odborníků, kteří jsou v oboru lékárenství nepostradatelní. Pro mnoho studentů však může být vstup do nového školního prostředí výzvou, a proto společnost Česká lékárna holding, a. s. (Dr. Max) přišla v roce 2016 s projektem, který poskytuje podporu jak školám, tak studentům VOŠ v oboru Diplomovaný farmaceutický asistent (DFA).**

**D**louhodobým cílem projektu je zabezpečit dostatek studentů na jednotlivých VOŠ v ČR a provést studenty kompletní cestou studia oboru DFA, od přihlášení na VOŠ, přes absolutorium, až k získání pracovní pozice po úspěšném absolvování studia.

Nejdůležitějším článkem projektu jsou ambasadoři Dr. Max, jejichž hlavní úlohou je propagace oboru DFA a podpora studentů, kteří se rozhodli pro tuto kariérní cestu. Ambasadoři pomáhají zvýšit povědomí o možnostech kariéry s vystudovaným oborem DFA, a získávají tak nové studenty pro tento obor na VOŠ. Ambasadoři, ale i studenti a zájemci o studium oboru DFA mají k dispozici navíc webové stránky [www.deefacko.cz](http://www.deefacko.cz), zřízené a spravované ve spolupráci s Getmore, s.r.o., na kterých naleznou veškeré informace a komplexní návod, jak se na vybranou VOŠ v České republice přihlásit.

Ambasadoři Dr. Max vytvářejí most mezi vedením školy, studenty a společností Dr. Max. Podporují studenty od začátku studia – odpovídají na dotazy a poskytují řešení ohledně studijního programu a odborné praxe, kterou mohou absolvovat u Dr. Max. Z druhé strany přijímají zpětnou vazbu od studentů a přispívají k inovacím nejen ve výuce, ale také v pracovním prostředí, do kterého se studenti vydají v rámci odborné praxe. Díky vztahu mezi ambasadorů a studenty je poté nábor do lékáren a laboratoří Dr. Max přirozeným krokem. Ambasadorům tato role poskytuje možnost na sobě pracovat a dále se rozvíjet.

### JAK VNÍMAJÍ SVOU ROLI AMBASADOŘI DR. MAX?

**Petr Rössler, DiS.**

Ambasador pro VOŠ Brno

„Mně se na práci nejvíc líbí propojení studentů rovnou s provozem samotné



lékárny. Zároveň volnost a kreativní možnosti, které pro studenty jako ambasador mohu vymyslet. Se studenty pracujeme dlouhodobě, již od prvního ročníku, poznám tak své potenciální budoucí kolegy již za času studia a zajímavá je určitě i spolupráce se samotnými vyučujícími, kteří mě před lety samotného učili.“

#### **Anežka Dufková, DiS.**

**Ambasadorka pro VOŠ Praha**

„Práce farmaceutického asistenta mě velmi baví, a tak mě těší, že ji můžu blíže představit studentům a zprostředkovat jim i něco nad rámec školního vzdělání, aby si tento obor také mohli zamilovat. Díky ambasadorství mám možnost poznat nové lidi a rozšířit si své obzory.“

#### **Dominik Vykus, DiS.**

**Ambasador pro VOŠ Ústí nad Labem**

„Práci ambasadora jsem začal dělat hlavně proto, abych předal studentům svoje nabyté zkušenosti a abych jim pomohl jak na škole, tak po dokončení studia. Líbí se mi, že mám celkem volnou ruku a můžu svobodně udělat pro studenty, co jen spolu vymyslíme. Podpora vzdělávání mi obecně připadá jako super nápad a jsem hrdý, že to začal dělat zrovna Dr. Max a že u toho mohu být. Kolektiv ambasadorů je skvělý a myslím, že jsme všichni na stejné notě.“

#### **Barbora Mucinová, DiS.**

**Ambasadorka pro VOŠ Plzeň**

„Stát se ambasadorem pro mě byla a je jedna z mnoha MAXimálních výzev. Díky této pozici jsem potkala partu skvělých lidí se stejným zápallem pro věc. Být ambasadorem mi umožňuje spolupracovat se školou, na které jsem původně studovala. Baví mě, že mohu studentům pomoci pořádáním a velice pestrých aktivit zpříjemnit studium a přiblížit jim možnosti, které v průběhu i po vystudování oboru DFA u Maxe mají.“

### **JAK TO VIDÍ ZÁSTUPCI VOŠ, KDE SE OBOR DFA VYUČUJE?**

Zajímá vás, jak vnímají propojení s praxí a spolupráci s ambasadory Dr. Max tyto školy? Zeptali jsme se na názor i zástupců vyšších odborných škol, na kterých se obor DFA vyučuje.

#### **Ing. Dagmar Klofáčová**

**Jednatelka školy, FARMEKO  
Jihlava – VOŠZ a SOŠ, s.r.o.**

„Svoji práci pedagoga VOŠ, zároveň pozici koordinátorky vzdělávacích programů (vedoucí oboru + koordinátorky odborných praxí) si dnes bez spolupráce s ambasadorem Dr. Max dokážu jen stěží představit. Ambasadorem pro naši školu FARMEKO – VOŠ zdravotnická v Jihlavě – je naše absolventka oboru DFA. Úzce spolupracujeme několik let.

Ambasador je ideální spojkou mezi školou a praxí. Domlouváme společně řadu aktivit, ať už jde o exkurze do lékáren, e – laboratoře, workshopy, semináře či odborné přednášky. Všechny tyto aktivity usnadňují studentům vstup do reálné praxe farmaceutických asistentů. Velkým přínosem je i přímá osobní komunikace ambasadorky se studenty, a to zejména v oblasti zajištění a průběhu odborných praxí či v oblasti podpory studentů formou stipendií budoucího zaměstnavatele. Studenti jsou pravidelně informováni o nadstavbových mimoškolních vzdělávacích aktivitách prostřednictvím elektronických komunikačních kanálů.

Doufám, že pozice ambasadora bude dále zachována a budeme i nadále moci příjemnou formou ladit naši spolupráci s budoucím zaměstnavatelem našich studentů!“

#### **PharmDr. Hana Havlová**

**Vedoucí oboru DFA, VOŠZ  
a SZŠ Hradec Králové**

„Oceňujeme vstřícný přístup ambasadorky ke studentům a pedagogům školy. Vítáme možnost exkurzí v lékárnách Dr. Max a zejména umožnění

exkurze do e-laboratoře. Významná je spolupráce v rámci zajištění odborné praxe, mimoškolního vzdělávání formou webinářů a přednášek. Studenti využívají i nabídky zaměstnání.“

#### **PharmDr. Ilona Protivínská**

**Vedoucí oboru DFA, SZŠ a VOŠZ Brno,  
Merhautova, příspěvková organizace**

„Vítězství společnosti Česká Lékařna Holding, a.s. v HR projektu HREA s projektem "Podpora zájmu, nábory a retence studentů v klíčovém studijním oboru DFA na VOŠ" mne nepřekvapilo, spolupráce s našimi ambasadory je vynikající. Kdykoliv se na ně můžeme obrátit, jsou velmi ochotní a sami přicházejí s nápady, jak zpestřit a obohatit výuku, často působí jako školitelé nebo oponenti našich absolventských prací. Mně osobně pomáhají udržovat kontakt s oborem přinášením aktuálních informací a instrukcí novinek v lékárenském SW Farmis. Víím, že se jich mohu na cokoli zeptat. Jedná se zároveň o naše absolventy, které práce se studenty evidentně baví, studenti je mají rádi a pokaždé slyším, že se k nám do školy rádi vrací.“

#### **Bc. Pavla Skořepová**

**Vedoucí oboru DFA, SZŠ  
a VOŠZ Karlovy Vary**

„U projektu bych vyzdvihla, že nepochybně zvedl povědomí o oboru DFA, což se pak projevilo na našich počtech zájemců o obor a pak i samotných počtech studentů, kteří ke studiu nastoupili a dále nastupují.“

Tento projekt a spolupráce nám dělá velkou radost, každým rokem se rozvíjí a posouvá vpřed. Ukazuje nám, že dlouhodobá, často neviditelná práce spojená s kvalitní péčí o kandidáty a mladé studenty přináší své ovoce, a to jak v podobě propagace a pozitivního vnímání oboru jako takového, tak škol, kde se tento obor vyučuje, ale samozřejmě i kýženého zájmu o práci v lékárnách Dr. Max. /

# Klimatická mozaika ESSOX



**Realizace projektu, se kterým jsme šli do soutěže HR Excellence Award, je společnou týmovou prací úseku HR a ESG managementu, který se v naší společnosti stará i o provozní záležitosti „od nákupu kancelářské sponky, přes vozový park až po stěhování třeba záložní serverovny“.**

**V** HR jsme tým čtyř kolegů včetně mne a v úseku Sourcingu a ESG managementu jsou tři zaměstnanci, kde se vedoucí stala naše kolegyně z HR oddělení v rámci podpory mobility v naší firmě.

## Co je Klimatická mozaika

Ale zpět k tomu, co je to Klimatická mozaika a jak si s touto „škola hrou“ pravidelně hrají naši kolegové Jiří Bednář a Natálie Jedličková, aby pro naléhavé téma změny klimatu naší planety nakoupili a k tématu přivedli celou naši firmu.

Klimatická mozaika, jinak také používáme termín Fresk game, je soubor několika desítek informačních kartiček, které mají na jedné straně obrázek a na druhé straně informaci, co daný titul a obrázek znamenají v rámci činností ať už člověka nebo přírody a také jaký vliv může mít určitá aktivita člověka na změny, které na naší planetě probíhají.

To, že dochází ke změnám klimatu už dnes možná ví i děti v mateřských školách, ale málo kdo ví, co tuto změnu ovlivňuje nejvíce, jaké dopady mají tyto změny na chování lidí, zvířat, přírody, počasí a v neposledním důsledku také na naši každodenní činnost.

## Facilitace tématu

Abychom uměli správně zaměstnancům tuto informaci předat a přesvědčit je o tom, že tyto změny jsou již v běhu a některé důsledky, např. oteplení naší planety o 1,5 stupně Celsia do roku 2050 je nezvratný fakt a může to být už jen horší, zapojili jsme naše kolegy Jírku a Natálku do školení facilitátorů těchto workshopů, které vedou s našimi zaměstnanci na toto téma. Facilitace, nebo-li usnadnění například komunikace určitého tématu, bylo jedním z modulů proškolení Jirky a Natálky zkušeným koučem. Důvodem bylo opravdu rozsáhlé téma, které se museli oba dva naučit, pochopit, načíst hodně odborných prací k tématu klimatické



změny a také naučit se způsob, jak tyto informace hravou formou předat zbytku naší firmy. Nebyl to úkol jednoduchý a hodin strávených studiem vědeckých odborných publikací k tomuto tématu bylo opravdu mnoho.

### Harmonogram projektu

Časová osa projektu a jeho implementace byla následující:

- Říjen 2022 – první účastník WS Climate Fresk, návrh a schválení zařazení projektu do vzdělávací linie ESSOX
- Listopad 2022 – vyškolení 2 vlastních facilitátorů
- Leden 2023 – fit prostor a pomůcek, vsazení ESSOX prvků do kreativní části mozaiky, instalace přihlašovací platformy
- 1.2.2023 První Workshop – název fresky: Future is YOU

Od té doby školíme pravidelně 2x měsíčně skupinky po 10-16 zaměstnancích, kteří se přihlašují dobrovolnou formou na vypsání termíny. Aktuálně se WS zúčastnilo 160 z 350 kolegů skupiny ESSOX (46%), a máme zacíleno na 100% do podzimu roku 2024.

### Co je obsahem workshopů

Naše klimatická mozaika umožňuje zaměstnanci během tříhodinového workshopu interaktivně složit 42 karet s informacemi o vlivech lidského chování na změny klimatu a v důsledku toho na změny v lidském chování tak, aby si uvědomili celou šíři důsledků těchto změn a následné počínání člověka.

Workshopy jsou vedeny Natálkou a Jirkou formou interaktivního vedení tak, aby skupina sama sestavila svoji správnou mozaiku jednotlivých vlivů na změnu klimatu naší planety. Součástí workshopu jsou různé časově měřené kvízy, hádanky, jako kreativní část celého vzdělávání. Workshop je prodechnutý společnou diskusí, mnohdy velmi emotivní jak mezi kolegy, tak

i směrem k facilitátorům. Ale individuální nebo mnohdy i skupinový konečný „AHA efekt“, kterým je tento workshop zakončen, nám dokazuje, že tento projekt má velký smysl, přesa-

sah a jsme rádi, že máme přístup k tak závažným informacím touto formou.

### Proč to celé děláme?

ESSOX je na trhu spotřebitelského financování již více než 30 let a se svým sídlem v Českých Budějovicích a 350 zaměstnanci by se mohlo zdát, že jde o menší firmu regionálního významu. Avšak fakta, že jsme členem Asociace společenské odpovědnosti, naplňuje cíle udržitelného rozvoje, přistoupili jsme k auditování výsledků řízení snižování uhlíkové stopy společnosti již v roce 2019, přesídlili jsme do budovy umístěné do udržitelných prostor s mezinárodně uznávaným certifikátem BREEAM, a podporou biodiverzity našimi včelkami na střeše, dokazují, že to myslíme s klimatem kolem nás vážně.

Fresk game neboli Klimatická mozaika se tak stala jedním z prostředků plnění naší strategie vzdělávání zaměstnanců i v oblastech, které na první pohled napřímo nesouvisí s naším podnikáním, ale řekněme si upřímně, co v dnešní době nesouvisí s něčím v této oblasti. Vždyť právě o tom se naši zaměstnanci pravidelně po celý letošní rok přesvědčují.

A efekt, který je konkrétně hmatatelný a už jej „jedeme“?

Třeba Essoxi šatník – výměnou oblečení zdarma dáváme kouskům z našich domácích šatníků další život v šatníku někoho jiného. Zaměstnanci tam mají možnost oblečení přinést a odnést si za něj jiné, neokoukané a ušetřit na nákupu nového oblečení nejen svoji kasu, ale i planetu tím, že oblečení neskončí na skládce „kdoví kde“ anebo ve spalovně.

Další vlašťovkou, kterou připravujeme, budou sdílená elektrokola, protože Budějovice, to je přece rovinka, a tak kde kdo jezdí do práce na kole, i když zrovna neběží akce „Zelená výzva 2023“ nebo „Do práce na kole“. A samozřejmě více třídíme odpad nejenom v práci, ale i doma a všechno nás to hlavně baví! /



## Kolik jsme ušetřili?

Jsme soukromá firma, a tak naše majitele zajímá, kolik jsme ušetřili opatřeními souvisejícími s kroky úspory CO<sub>2</sub>, kterou propagujeme Climate Freskem:

- Snižením teploty v kancelářích jsme ušetřili na vytápění budovy celkem 13% nákladů za sezónu,
- opuštěním 2 pater díky nastavení docházkového systému FlexiOffice jsme snížili náklady za pronájem
- tím jsme snížili spotřebu energií jako elektrina, voda, klimatizace

Celkem se jednalo o meziroční úsporu v řádech milionů korun, bylo to 28% nájemních a energetických nákladů.

Tak se přidejte k této celosvětové kampani Climate Fresk, a pokud vás téma i projekt, kterým jej dostáváme do povědomí našich zaměstnanců, zaujal, napište mi. Plánujeme s naší „škola hrou“ vyrazit mezi děti do škol nebo i školek.

# Pokud chcete být nejlepší na trhu, musíte se snažit najít ty nejlepší zaměstnance

Společnost McDonald's nedávno jmenovala **Terezu Trepáčovou** do pozice Chief People Officer pro nově sloučené trhy v České republice, na Slovensku a na Ukrajině. V této funkci je od dubna 2023 zodpovědná za řízení strategie společnosti v oblasti lidských zdrojů a firemní iniciativy v oblasti řízení změn s cílem harmonizovat procesy na trzích. Zaměřuje se na zvyšování angažovanosti zaměstnanců a rozvoj talentů v centrále, franšízové síti i restauracích. V rozhovoru nám prozradila, jaká jsou zákoutí práce v McDonald's a jaké výzvy přináší pandemie nebo slučování trhů.

**Co společnosti přineslo sloučení tří trhů a jakými výzvami jste museli projít?**

Spojení České republiky, Slovenska a Ukrajiny vytvořilo jeden silný management, který se vyrovná velkým zemím, jako je Francie, Itálie, Velká Británie nebo Polsko, a představuje nadějně vyhlídky na další poválečnou expanzi a růst. Tento ambiciózní krok se neobešel bez řady výzev, které jsou velmi důležité pro to, jak úspěšně zvládnout transformaci v rekordně krátkém čase. Vysvětlit třem organizacím „proč“, udržet špičkové talenty, harmonizovat procesy a personální politiky, zrychlit inovační proces zejména v oblasti digitálního náboru, zvýšit kvalifikaci klíčových zaměstnanců a kalibrovat proces nástupnictví, aby splňoval požadavky nově sjednocených trhů, to je jen zmínka těch nejzásadnějších výzev.

Ta nejsložitější ale spočívá v překonání a sladění kulturních rozdílů, což musím upřímně říct, je úkol, který není nijak malý. Orientaci v problematice pracovních vztahů EU vs těch mimo EU získáte rychle, ale sladění rozdílných očekávání, pracovních návyků, způsobů řízení

času, přístupu zaměstnanců k týmové práci a k hierarchii si žádá čas. Tyto výzvy jsou dále umocněny válečnou situací na Ukrajině a rozdílností provozních modelů. Zatímco Česká republika funguje výhradně na modelu provozovaném franšízantem, Slovensko využívá hybridní přístup a Ukrajina má pouze vlastní provozované restaurace. Zatímco v České republice a na Slovensku řešíte především přeplněný pracovní trh, na Ukrajině se věnujete tématům, jako je zvládání stresu u zaměstnanců postižených válečným konfliktem. V tomto ohledu je podpora rozmanitosti a inkluze jako součást hodnot společnosti nezastupitelná. Aby to ale celé fungovalo, je absolutně klíčový rozvoj vedoucích pracovníků, kteří se dokážou přizpůsobit různým kulturním stylům vedení.

**Jak se společnost McDonald's v regionu CZ/SK/UA vypořádává s výzvami v oblasti získávání a udržení špičkových talentů?**

Pokud chcete být nejlepší na trhu, musíte se snažit najít ty nejlepší zaměstnance. Ve společnosti McDonald's přistupujeme k získávání talentů komplexně a využíváme různé způsoby, jak je získat. Budu velmi upřímná, v rámci sektoru stravovacích služeb je to opravdu

velká výzva. Mnoho talentovaných lidí, například v době pandemie Covid-19, přešlo z gastru do retailu a zatím se nevrátili. Jsem hrdá na to, že McDonald's byl v tomto obtížném období lídrem a během krize nepropustil kvůli pandemii ani jednoho zaměstnance. I díky tomu se nám podařilo udržet si talentované zaměstnance. Zároveň noví talenti, kteří k nám přicházejí, vědí, že přicházejí do stabilního prostředí, ve kterém se mohou dlouhodobě realizovat. Uvědomujeme si, že naši zaměstnanci jsou motorem i srdcem našich restaurací. A to platí jak pro zaměstnance v restauracích, tak pro vrcholové vedení společnosti. Proto se snažíme všechny neustále podporovat na jejich kariérní cestě a pomáhat jim nejen v profesním, ale i osobním rozvoji.

**Jak společnost McDonald's podporuje rozmanitost, rovnost a inkluzi na pracovišti? Jak tyto iniciativy přispívají k inkluzivní firemní kultuře?**

Každý, kdo se rozhodne pracovat ve společnosti McDonald's, má rovné pracovní příležitosti a pracovní podmínky, které lze přizpůsobit potřebám jednotlivce. Se zaměstnanci, uchazeči o zaměstnání a obchodními partnery jednáme stejně bez ohledu na rasu, barvu pleti, náboženství, pohlaví, věk, národnost, zdravotní postižení nebo sexuální orientaci. Do našich týmů zapojujeme všechny a naše firemní kultura je nastavena tak, aby co nejvíce respektovala rozmanitost. Snažíme se toto vnímání podporovat například prostřednictvím iniciativ jako je Měsíc rozmanitosti, ve kterém zaměstnancům vysvětlujeme, jak respekt a přijetí na pracovišti ovlivňují fungování jednotlivce. V bezpečném prostředí se zaměstnanci cítí uvolněnější, motivo-



vanější, inovativnější a jsou schopni ze sebe vydat to nejlepší. Práce s lidmi je náročná, proto potřebujeme, aby se naši zaměstnanci cítili v práci dobře a vzájemně se podporovali.

**Můžete uvést vaše konkrétní technologická řešení?**

Díky technologii VR můžeme školit zaměstnance nebo zkoumat procesy našich dodavatelů. Považujeme to za důležitý krok k digitální transformaci a zajištění naší konkurenceschopnosti v dnešním rychle se měnícím světě.

Virtuální realitu využíváme ale především ke školení našich zaměstnanců. Poskytuje nám jedinečnou možnost vizualizovat si práci na dané pozici dřív, než se na ni zaměstnanec fyzicky dostane. Noví zaměstnanci si tak mohou procvičit různé situace v bezpečném prostředí, zároveň tak mohou získat důležité zkušenosti a dovednosti, které jim pomohou stát se úspěšnými na svých pracovních pozicích, jako je například Grill, McCafé a další.

Druhým důležitým využitím jsou pro nás virtuální návštěvy našich dodavatelů. Díky této technologii můžeme pohodlně prozkoumat výrobní procesy, které stojí za našimi kvalitními surovinami. Můžeme si například prohlédnout výrobu masa, žemlí a hranolků, což pak můžeme zprostředkovat našim zaměstnancům a odpovědět na jejich nezodpovězené otázky.

**McDonald's je často první pracovní zkušeností mladých lidí a studentů. Jak můžete motivovat lidi, aby u vás zůstali dlouhodobě, například i po ukončení studia?**

Díky práci v McDonald's se mladí lidé naučí systematicky a zodpovědně přistupovat ke svým povinnostem i k zákazníkům a kolegům. Kromě toho získají potřebné komunikační dovednosti, cenné zkušenosti s vedením lidí a potřebnou týmovou spolupráci. Práce v McDonald's je ve světě lidských zdrojů vnímána jako „kvalitní základ“ pro budoucí rozvoj. V rámci našeho propracovaného systému vzdělávání nabízíme každému zaměstnanci možnost absolvovat kurzy kvalitního managementu, které mu otevírají dveře k postupu nejen v rámci společnosti McDonald's. Jednoznačně se snažíme podporovat růst zaměstnanců prostřednictvím školení a programů zvyšování kvalifikace.

**Dokážete přilákat talenty zvenčí?**

Ano, různými způsoby. Prostřednictvím našeho bohatého systému finančních i nefinančních benefitů, ale také prostřednictvím výše zmíněného kariérního rozvoje. Z nejnovějšího průzkumu vyplývá, že Češi považují za nejdůležitější atributy dobré práce odpovídající finanční ohodnocení, flexibilitu a kariérní růst. Na tyto složky se také nejvíce zaměřujeme v naší strategii. /



# Jak v lidech vzbudit chuť se rozvíjet

Máte ambice svou firmu rozvíjet? Pak vám je asi jasné, že bez toho, aby se rozvíjeli také lidé uvnitř ní, to nepůjde. Rozvoj je přirozený, pokud vychází z nějaké potřeby – to je v nás tak nějak odjakživa. Nezřídká se ale stává, že je ve firmě potřebný intenzivnější či rychlejší rozvoj jednotlivců nebo konkrétní skupiny. Když vám jde váš člověk naproti, a dokonce se na svůj posun těší, je to snadné, pokud se ale brání, nemáte velkou šanci.

**P**otřebujete své lidi vzdělat, posunout v jejich schopnostech, aby dokázali zvládnout, ustát, vyprodukovat víc? Rozhodně je to skvělá cesta k tomu, jak jako firma lépe prosperovat. Je tu ale pár kroků, co je třeba udělat, abyste mohli uspět. Mám pro vás tři body, které celé vaší snaze mohou pomoci. Tady jsou:

**1** Prozkoumejte oblast, kterou chcete rozvíjet  
Prozkoumejte pozici, oddělení, projekt, kde se chystáte pustit do rozvoje. Soustřeďte se na konkrétní výsledek, na to, jaká je tam efektivita, kvalita, rychlost. Jaké kompetence, dovednosti, schopnosti a talenty k dosažení současných výsledků osoba používá? Případně zjistěte, je-li si osoba vědoma toho, co by se dalo zlepšit.

Děláte k tomu průběžnou zpětnou vazbu? Pak ji právě pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců můžete skvěle použít. Ale pozor! Pracujte s fakty, ne s dojmy.

**2** Načrtněte si, kam se chcete dostat  
Co se má díky rozvoji lidí konkrétně zlepšit nebo posunout? Jaké přesné oblasti a schopnosti bude potřeba roz-

vinout? Pokud není jasné, co to přesně je, nebo je to mlhavé, ideálně hledejte a dívejte se tam, kde to funguje skvěle. Například pokud vaše HR oddělení získává nového pracovníka horko těžko a lidé často odchází a personalista zároveň neví, jak tuto oblast zlepšit, je ideální umožnit HR oddělení setkání s nějakou firmou, kde to funguje dobře. Inspirace se určitě dostaví. Co jak dělat, v čem se zlepšit a na čem zapracovat, pak nabere jasné obrysy.

**3** Buďte si jistí, že chce  
Pokud konkrétní člověk vidí: a) jaký je současný stav, b) kam to chce dostat a c) co je potřeba udělat, nemělo by být těžké ho přimět, aby na sobě pracoval a rozvíjel své schopnosti. Pokud a, b a c vidí jen šéf, který zaměstnance kritizuje a bez jeho souhlasu ho přihlásí na školení, může se celý rozvoj zcela minout účinkem. Buďte si proto jistí, že skutečně chce.

## PÁR TIPŮ PRO VÁS:

### Jak na Tvrdohlavce:

Pokud máte tvrdohlavce, je náročné změnit jeho vnímání světa, hlediska a názory. Proto je nezbytné nutné, aby rozvoj byl vlastně něco, co chce v první řadě on. Je to jako s opravdu velkým balvanem, když s ním nehnete ve směru, kterým



potřebujete, začněte jakýmkoli směrem, kterým on povolí, a když bude v pohybu, tak je spíš šance, že se shodnete na žádoucím směru.

#### Jak na Rutinéra:

Někoho, kdo nemá rád změny, velmi nenadchnete „novinkami“ a nahodilým rozvojem. Nebrání se rozvoji, ale potřebují mapu a informace, které jim pomohou se v tom orientovat. Určitě to nejsou lidé, které hodíte do vody, a oni se sami od sebe něco nového naučí. Než aby to udělali, raději budou do konce života dělat činnost neefektivně, ale tak, jak jsou zvyklí. Kromě toho, že musíte změnu vyžadovat, musíte jim také pomoci dostat nové věci do rutiny. Interní školení seniorů, pomoc zkušeného kolegy nebo návod určitě ocení a ochota se zvýší.

#### Jak na Techniky:

Tito lidé často hledají, co nefunguje, a komunikace je s nimi někdy složitá. Často narazíte na jejich nesouhlasy – protože prostě hledají chyby i tam, kde je za to nikdo neplatí. Proto, když za technikem přijdete s tím, že se bude rozvíjet a zlepšovat, je dost možné, že vám bude vysvětlovat, jak nesmyslný nápad to je. Vypadá to, že o nic takového nestojí. Ale doopravdy je pro něho (pokud je to profík) nesmírně důležité

být v kontaktu s moderními technologiemi ze svého oboru. Dopřejte mu je. A pokud chcete, aby se rozvíjel i jinde, dejte mu na výběr.

Motivujte ke zlepšení skrze potvrzení toho, co už je teď velmi dobré. Když se pokusíte někoho motivovat ke zlepšení tím, že ho budete neustále upozorňovat na jeho nedostatky, pravděpodobně narazíte. Můžete mít stokrát pravdu, ale pokud nedáte najevo, že na dotyčném vidíte i to, co je v pořádku, nevytvoříte mnoho ochoty se posunout.

Možná si sami vybavíte nějakého oblíbeného učitele, který mohl být klidně přísný a chtěl po vás hodně, ale tím, že na vás zároveň viděl, co vám jde, a ocenil to, tak jste byli mnohem ochotnější jeho rady a doporučení vyslyšet. Možná jste zjistili, že jste právě v tomto předmětu udělali velké pokroky. Tak přesně takto to funguje. To, že někomu něco jde, neberte jako automatiku. Řekněte druhému, že to vidíte. Pak ve chvíli, kdy budete chtít, aby se opravdu v něčem posunul, a bude to vnímáno jako kritika, bude mnohem snazší udržet jeho zájem a ochotu v tomto směru jít.

No a poslední tip je vlastně takový „Baťovský“. Když neumíš, naučíme tě. Když nechceš, vyměníme tě. Netolerujte zaměstnance, kteří přes veškerou vaši snahu nechtějí sami sebe zlepšovat. Není to dobré pro ně, pro výsledky, ale také to negativně ovlivňuje zbytek týmu. /

# Kurzy kreativity jsou řešením budoucnosti lidí a firem v digitálním světě

Většina zemí má problém s digitalizací a s nedostatkem kreativity ve firmách. Náš stát chce povzbudit jednotlivce a firmy, aby se nebáli digitalizace a softwarů, a urychlila se tak digitalizaci firem a úřadů. Jen tak je možné se brzy dočkat rozmachu průmyslu 4.0 a robotizace. Bez digitalizace není robotizace možná. MPSV vypsalo program rozvoje digitálních dovedností, na které uvolnilo dotační prostředky.

## Kreativec v digitálním světě

Podle odborníků z Talent Innovation (a mnoha dalších ve světě) se však musí, kromě digitalizace, klást důraz i na rozvoj kreativity a inovačního myšlení. Jedině tyto znalosti a dovednosti dohromady rozvinou naši budoucnost. Nebudeme se muset bát umělé inteligence či virtuální reality, ale budeme moci je využívat k práci i ve svém osobním životě.

Vzdělávací společnost Talent Innovation se rozvoji kreativity a inovačního myšlení věnuje asi 26 let. Nasbírala ohromné množství zkušeností s různými postupy a přístupy k jednotlivcům i týmům. Tyto poznatky včlenila do knihy „Metody a techniky v inovacích“, kterou Vysoká škola ekonomická vydala v roce 2020 a která získala cenu děkana Fakulty podnikohospodářské jako nejlepší publikační počín roku 2020.

## Pohnutky přihlášených

Absolventi kurzu získávají více, než očekávali. Na počátku byla jejich pohnutkou pro přihlášení - touha získat lepší práci, strach z umělé inteligence, pocit nízké kreativity, získání jistoty práce, touha rozvinout svou osobnost

a u starších také touha dozvědět se, jak svým dětem vybrat vzdělání a práci, když podle mnohých odborníků do roku 2030 zmizí díky umělé inteligenci asi 35 – 40 % pracovních pozic.

## Co získávají

Talent Innovation se naučila rozvinout kurzistům kreativitu o cca 50 %. U dvanáctiměsíčního kurzu až o cca 100 %. (Měří se úroveň na začátku i na konci kurzu). Absolventi na konci kurzu uvádějí, že:

- Mají mnohem více nápadů, v práci je chválí, umí lépe řešit inovační problémy.
- Baví je tvořit a seberealizovat se, objevili svůj skrytý talent.
- Otevřely se jim nové obzory.
- Naučili se ovládat některé softwary (miro.com; a další), už se jich nebojí.
- Dozvěděli se maximum o digitalizaci a průmyslu 4.0.
- Sblížili se s umělou inteligencí, vyzkoušeli si mnohé.
- Nebojí se tolik aplikací kvantové mechaniky, která bude využívána v kvantovém internetu a PC.
- Dokáží lépe vést inovační projekty.
- Naučili se řadu metod a technik jako



např. Brainstorming, Brainwriting, Brainscatching; Game- storming, metody 5W+1H; analytické metody SWOT a další, parafrázi klíčových slov; metody Scamper, CATWOE; analogie i asociace, Design Thinking, metodu Trigger a KJ; metody Laddering, Buy a Future, Odvrácená tvář, metody What-if, Synektika a další.

- Naučili se kritickému myšlení, systémovému myšlení a kreativnímu myšlení.
- Zvýšilo se jim sebevědomí.
- Někteří si našli lepší práci.
- Zvýšila se jejich odpovědnost za svou vlastní zaměstnatelnost.

### Jak toho dosáhli?

Zajímavým mixem přednášek, tréninků, manažerských her, řešení případových studií, odblokováním omezujících bloků, probuzením zasunuté tvořivosti, tréninkem imaginační, poznáním a využíváním různých softwarů a systémových nástrojů digitalizace, řešením domácích úkolů, neustálým přemýšlením nad různými podněty, rozvinutou všímavostí. Část kurzu je věnována rozvoji obecné a umělecké tvořivosti. Vedou je umělci typu sochaře Kurta Gebauera, známých pracovníků České televize – manželé Škampovými, populárním hercem a loutkařem J. Ibragimovem, malířem a také básníkem.

Tento mix je tím tajemstvím, proč vzroste úroveň kreativity absolventů o cca 50 %. Pochopitelně, že člověk musí v nastoupeném módu pokračovat sám, jinak by mu část nově nabytých dovedností uvadla a rychle vyšuměla. Absolventi si také pochvalují vytvoření sítě známých a rodící se Think Tank, kde si budou všichni pomáhat.

Lektory jsou hlavně odborníci z praxe i z akademického prostředí. Jsou to



Na počátku byla  
pohnutkou účastníků  
pro přihlášení – touha  
získat lepší práci,  
strach z AI, pocit  
nízké kreativity,  
touha rozvinout svou  
osobnost a u starších  
také touha dozvědět  
se, jak svým dětem  
vybrat vzdělání,  
když podle odborníků  
do roku 2030 zmizí  
díky AI asi 35 – 40 %  
pracovních pozic.

např. doc. RNDr. R. Křivánek CSc., doc. Ing. M. Špaček, PhD., MBA; PhDr. Karel Červený, MSc., DBA. MBA a experti na inovace, vynálezy a experti na softwaru.

Kurz je šestiměsíční. Trénink probíhá jeden víkend v měsíci v Praze 1 v Haštalské ulici v příjemném prostředí. Více informací najdete na stránkách [www.t-i.cz/galerie](http://www.t-i.cz/galerie). Aktuálně je možné se přihlásit do kurzu od ledna 2024. Celkové náklady na kurz činí 59.700 Kč, MPSV v rámci programu rozvoje digitálních dovedností proplácí 82% nákladů na kurz, takže spoluúčast vychází na něco málo přes 10.000 Kč, což je za 130 hodin přímé výuky a 40 hodin vedení projektů velmi výhodné. /



Součástí kurzu jsou  
manažerské hry  
a tréninky kreativity.

# Legislativní forum o novinkách v pracovním právu

Jako už každoročně na podzim i letos se v listopadu konalo Legislativní forum, které společnost People Management Forum poprvé pořádala s nově založenou Asociací personalistů ČR. Po několikaletém čekání na novelu zákoníku práce se právě tato novela stala stěžejním bodem programu letošního Legislativního fora. Už poněkoličaté se účastníci Legislativního fora sešli v prostorách zasedacího sálu Ministerstva školství v Praze. Partneri Legislativního fora byly společnosti ManpowerGroup ČR a Slovensko a Up Česká republika.

**S** hlavní přednáškou, která detailně rozebrala transpoziční novelu zákoníku práce, vystoupila Dana Roučková, vrchní ředitelka sekce pro legislativu MPSV. Ve svém vystoupení seznámila auditorium s hlavními změnami v zákoníku práce, které souvisejí s transpozicí směrnice 2019/1152 o transparentních a předvídatelných pracovních podmínkách v EU, s transpozicí směrnice 2019/1158 o rovnováze mezi soukromým a pracovním životem rodičů a pečujících osob a retranspozicí směrnice 2003/88/ES o některých aspektech úpravy pracovní doby.

## Home office a „dohodáři“ nově

Dále se Dana Roučková věnovala úpravě doručování s ohledem na postupující digitalizaci a úpravě podmínek pro výkon práce na dálku – Home office. Velkou pozornost v přednášce věnovala paní vrchní ředitelka změnám, které se týkají prací konaných mimo pracovní poměr – DPP a DPČ. Například tak vzniká dohodařům od 1. 1. 2024 nárok na dovolenou a zaměstnavatelé budou povinni dohodařům rozvrhovat pracovní dobu do směn.

Novinkou v zákoníku práce je dále písemná žádost zaměstnance o kratší pracovní dobu nebo o jinou vhodnou úpravu pracovní doby. Nově musí za-

městnavatel zamítnutí této žádosti zaměstnanci písemně odůvodnit.

## Zaměstnavatelé: snížit administrativu kolem právních norem

Bohdan Wojnar, viceprezident Svazu průmyslu a dopravy ČR na Legislativním foru navázal na přednášku o novele zákoníku práce a vyjádřil názory zaměstnavatelů k pracovní legislativě.

Podle zaměstnavatelů by měla pružněji a rychleji reagovat na změny, které se ve světě práce odehrávají, a také by neměla zaměstnavatele tolik administrativně zatěžovat.

## Změny DPČ a DPP v praxi

Lenka Gomez Tomčalová, specialista na pracovní právo a zapsaná mediátorka z advokátní kanceláře Z/C/H Legal se zaměřila na změny v DPČ a DPP, které od ledna vstoupí v platnost a které firmy v současné době nejvíce zajímají. Ze své praxe podrobně rozebrala hlavní problémy, které zaměstnavatelé ve vztahu k dohodařům řeší. Také vysvětlila, co nového dohodaře čeká. Například možnost dovolené, jak ji tedy vypočítávat, jak dohodařům rozvrhovat předem jejich pracovní dobu. Upozornila, že se na dohodaře nevztahuje příplatek za práci přesčas nebo že nemají právo na cestovní náhrady, pokud se to nesjed-



**Zájem o novinky  
v pracovní legislativě byl velký.**

ná vnitřním předpisem. Zabývala se i tématem, zda a jakým způsobem lze dohody nahradit.

### Jak dostat cizince do firem v ČR

Velmi živá a inspirativní byla panelová diskuse k aktuálnímu, a vlastně už dlouhodobě akutnímu problému, který firmy trápí – zaměstnávání cizinců. V panelové diskusi vystoupili: Jaroslava Rezlerová, CEO ManpowerGroup ČR a Slovensko, Tomáš Prouza, viceprezident Hospodářské komory ČR a prezident Svazu obchodu a cestovního ruchu a Otakar Sedláček, Regionální HR manažer společnosti TE Connectivity v Trutnově. Tomáš Prouza a Jaroslava Rezlerová seznámili auditorium s tím, jak lze cizince z třetích zemí do ČR dostat, v čem jsou největší problémy a proč to tak dlouho trvá. Hovořili o kvótách pro konkrétní země a přivítali krok vlády, že začíná firmám v tomto naslouchat a pro příští rok kvóty zvedá. I když



ne tolik, jak by si firmy přály. Také vyjmenovali nové země, z nichž lze cizince do českých firem dostat – např. Indie, Filipíny, Indonésie, ale stále lze poptávat pracovní sílu v Kazachstánu nebo Moldávii či Černé Hoře a Srbsku.

Otakar Sedláček hovořil o konkrétních zkušenostech se zaměstnáváním cizinců z třetích zemí, což zažil u svého předešlého zaměstnavatele. Upozornil na potřebu integrace cizinců do firmy, na nutnost připravit na to kmenové zaměstnance, postarat se o jejich bydlení i volnočasové aktivity a hlavně zajistit jazykové kurzy i tlumočníky. Nyní v TE Connectivity má zkušenosti se zaměstnáváním polských občanů, s nimiž si spolupráci chválil.

### Ochrana oznamovatelů a zajištění kyberbezpečnosti

S velkým zájmem účastníků se setkala i panelová diskuse k whistleblowingu a k tomu, zda ochrana oznamovatelů může pomoci redukovat šikanu a diskriminaci na pracovištích. O tom, jak má whistleblowing fungovat a jak ho nastavit, i o konkrétních případech mluvila JUDr. Petra Sochorová z advokátní kanceláře Noerr a Marek Sixta Compliance Officer T-Mobile Czech Republic. O šikaně a diskriminaci hovořil Jiří Devát, Head of Product and Design z České spořitelny, spoluzakladatel a předseda správní rady nadačního fondu Filantia, který se prevencí a osvětě tématu šikany a diskriminace věnuje. Uvedl, jak tyto negativní jevy mohou snižovat ekonomickou výkonnost firmy a snižovat motivaci zaměstnanců.

Legislativní forum zakončila diskuse o kyberbezpečnosti. Vystoupili v ní advokát Richard Otevřel z advokátní kanceláře Noerr, Gabriela Obešlová, vedoucí oddělení security v Raiffeisenbank a Jana Buršíková, Group Chief Legal Officer Rohlik Group. /

### ADVERTORIAL

## Nejen lékaři mohou pomáhat s Lékaři bez hranic

**„Naučila jsem se hodně sama o sobě. Naše limity leží mnohem dál, než si myslíme,“  
říká o misích Lékařů bez hranic Lenka Pažická, personální manažerka.**

**K**dyž Lenka Pažická navštívila provizorní nemocnici postavenou doslova uprostřed ničeho v novém súdánském táboře pro uprchlíky z Etiopie, zanechalo to v ní silné emoce. „Náš tým vybudoval za velmi krátkou dobu místo, kde se prováděly stovky zdravotnických konzultací, kde se rodily děti,

rozdávaly léky... Ostatní organizace ještě pořád čekaly na finance a my už jsme léčili pacienty,“ vzpomíná personální a finanční manažerka, která s Lékaři bez hranic vyjela celkem na 10 misí.

I když si s Lékaři bez hranic většina lidí spojí především zdravotníky, mise by nemohly fungovat bez logistiků, specialistů na zásobování, odborníků na

personální oblast či finance. Nikdo by nezajistil dopravu, bezpečnost, vodu, jídlo, nepostaral se o místní zaměstnance.

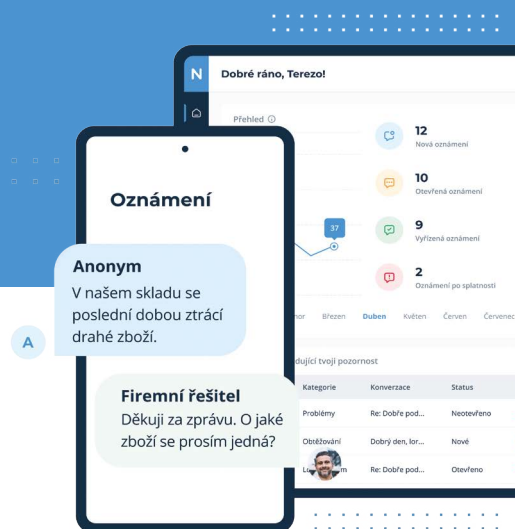
Lékaři bez hranic podle Lenky nejsou o hraní si na hrdiny nebo o hledání adrenalinových dobrodružství. „Je to tvrdá práce, která má ale smysl,“ myslí si.

**Více na [www.lekari-bez-hranic.cz](http://www.lekari-bez-hranic.cz)**



## Od 15. prosince se zákon o ochraně oznamovatelů

vztahuje i na firmy s 50 a více zaměstnanci



Pomáháme firmám budovat zdravé a bezpečné prostředí. NNTB je nástroj, se kterým splníte povinnosti vyplývající ze **zákona o ochraně oznamovatelů**, a navíc získáte možnost sbírat opravdu upřímnou zpětnou vazbu i nápady na zlepšení.

**Využijte 20% slevový kód PMF20NNTB**

a ukažte zaměstnancům, že si jich vážíte.



Více se dozvíte na [www.nntb.cz](http://www.nntb.cz)

## Udržitelnost zvýší tržby a udrží zaměstnance

Poslední roky přinesly mnoho změn nejen do globální ekonomiky. Jednou z nich je i proměna způsobu, jakým podniky nahlíží na svou roli v ekonomice a společnosti jako celku. Podle průzkumu společnosti Moore Global, firmy, které přijaly zásady udržitelnosti, dosahují vyšších výnosů a jsou schopny si lépe udržet zákazníky a zlepšit image značky.

Výsledky průzkumu Moore Global ukazují, že: 84 % společností potvrdilo rostoucí význam ESG (environmentálních, sociálních, správních) témat v letech 2019 až 2023.

Společnosti, které kladly důraz na udržitelnost, zaznamenaly za poslední čtyři roky nárůst tržeb o 10 %. To je dvojnásobek oproti méně angažovaným podnikům. 79 % firem, u nichž se v posledních letech zvýšil důraz na ESG, zaznamenalo zlepšení v oblasti udržení zákazníků. Pro srovnání, u ostatních organizací je to pouze 47 %. 81 % podniků, které dosáhly pokroku v oblasti ESG, pociťuje zlepšení image značky, u ostatních podniků je to pouze 49 %.

Studie potvrdila, že aktivní přístup k ESG pozitivně ovlivňuje schopnost firem udržet si zákazníky. V tomto ohledu překvapivě vede IT sektor s 92 % podniků, které hlásí zvýšení retence zákazníků, následuje sektor účetnictví a finance s 83 %. Podniky v oblasti maloobchodu a velkoobchodu, výroby a distribuce hlásily zlepšení udržení zákazníků o 81 %. Automobilový a letecký průmysl dosáhl 75 %.

Udržitelnost má pozitivní dopad na image značky, což se může promítnout

do celkové hodnoty podniku. Mezi organizacemi, které se zaměřily na aktivní implementaci ESG do svých aktivit, 81 % zaznamenalo zlepšení postoje ke své značce, zatímco u všech ostatních podniků to bylo pouze 49 %.

V současné době, kdy se podniky potýkají s nedostatkem pracovních sil, firmy s jasným závazkem k udržitelnosti mohou přilákat a udržet více talentovaných zaměstnanců. Osvícené přístupy k sociálním otázkám a rovnosti se stávají magnetem pro potenciální zaměstnance, kteří se při hledání práce dívají nejen na plat, ale i na hodnoty a postoje společnosti k okolnímu světu. Nárůst počtu zaměstnanců mezi podniky, kde se význam ESG zvýšil, činil za poslední čtyři roky 7 %. U opozdilců v oblasti ESG došlo ve stejném období k nárůstu počtu zaměstnanců o pouhých 2 %.

„Ačkoliv je celkový obchodní úspěch ovlivněn mnoha faktory, naše data ukazují, že podniky, které se aktivně a důsledně věnují otázkám udržitelnosti, mají na trhu významnou konkurenční výhodu. Jejich angažovanost v oblasti ESG se promítá do růstu tržeb, vytváří loajálnější zákazníky a posiluje image značky,“ říká Martin Buranský, partner skupiny Moore Czech Republic. /



13.-14. 3. 2024, O2 UNIVERSUM, PRAHA

# Nenechte si ujít festival pracovních příležitostí

Career Expo 2024 bude v mnoha ohledech unikátní událostí. Sejde se na ní pestrá skladba zaměstnavatelů z různých oborů a z celého Česka. Ti se budou moci vzájemně inspirovat, sdílet zkušenosti, ale i porovnávat se s konkurencí. Návštěvníci, mezi které patří široké spektrum lidí od zkušených specialistů až po studenty, zase budou moci nahlédnout pod pokličku svých případných budoucích zaměstnavatelů nebo navštívit některý z workshopů na témata, která hýbou pracovním světem.

**Těšíme se na vás!**

**10 000**

návštěvníků

**120**

vystavovatelů

**26**

hodin workshopů

**VÍCE INFORMACÍ NA [WWW.CAREEREXPO.CZ](http://WWW.CAREEREXPO.CZ)**

*sodexo*

se stane

plu<sup>x</sup>ee



Od ledna 2024