

hr forum

4*2024

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

Firemní kultura

Může být
zesilovačem nebo
prevencí závislostí

HR v době AI

Jaké výzvy jsou
před námi?

Za stejnou práci, stejná odměna

Je to spravedlivé?

Makej napůl!

Neobvyklý benefit

5

CHYB,
KTERÉ DĚLÁME
V INTERNÍ
KOMUNIKACI

KLÁRA ESCOBAR

HR musí být
podporou a partnerem
byznysu

Dovednosti pro budoucnost

Využití AI a technologie v náboru a rozvoji
pro zvýšení výkonnosti firmy

26/09/2024 12.30 - 19.00h

Impact Hub - Cyrilská 7 - Brno



Nástup AI na nás klade nové výzvy.
O tom, jak se na novou dobu připravit, budeme diskutovat se
Zuzanou Kostiviarovou z Deloitte,
Miroslavem Hřebeckým z EDUinu,
Františkem Vrabelem, expertem na dezinformace a AI,
Petrem Střelcem z Thermo Fisher,
zástupci společností Komerční banka, Ysoft, Zebra Technologies,
představiteli start upové scény Davidem Foglem, Liborem Hořením
a mnoha dalšími.

Hlavní partneři



Více informací
hrforum.cz



Vážené čtenářky a čtenáři!

Blíží se ke konci letních prázdnin a mám radost, že vychází další číslo HR fora, v němž se tentokrát linou především dvě stěžejní témata: „interní komunikace“ a „sociální síť a budování značky“. Tyto dvě oblasti jsme nezvolili náhodou, jejich význam, síla a dynamika v posledních letech roste vysokým tempem. Firmy, které chtějí přispět ke své prosperitě, musí na obou pracovat a rozvíjet je „ruku v ruce“, i když každá z nich má jiný rozměr. Správně vedenou interní komunikaci dokážete velmi silně ovlivnit zapojení zaměstnanců – jen dobře informovaný zaměstnanec, může být vtažen do firemního dění prostřednictvím nastartováním motivace, jeho zájmu a chuti podílet se na řešení a pozitivně přispívat k fungování firmy. Všichni ví, že zaměstnanci, kteří „žijí s firmou“ dosahují úplně jiných cílů a výsledků.

Na druhou stranu vytvoření dlouhodobé strategie využití sociálních sítí a posílení brandu je „něco“, na čem můžete začít pracovat, pokud máme obsah, pokud máte podporu vedení a ideálně většiny zaměstnanců. Firmy bojují v rámci konkurence o svoji visibilitu, ať je to viditelnost produktová či viditelnost v oblasti employer brandu. Jen ty firmy, které seriózně uvažují o své budoucnosti považují tato témata za základní stavební kámen svého úspěšného a udržitelného podnikání a investují do nich.

Věřím, že v tomto čísle najdete spoustu dalších inspirací. Přeji vám hodně sil a pracovních úspěchů.



Pavel Beneš
člen představenstva PMF



Chcete být zkušeným HR manažerem?

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

Přehled termínů a témat

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

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

Kontakt: tereza.havlasova@pmf-hr.com

20

Hledáme to, co nás spojuje

Rozhovor:
Klára Escobar,
HR ředitelka
Skupiny MONETA



54

Company Culture Competition



8

Jaká je pravda o inovativních kulturách?

30

Být sám se sebou na cestě je jedinečná zkušenost



12

HR v době umělé inteligence



7 Psychologická poradna

16 Program Cesty
spojuje mladé uprchlíky
z Ukrajiny s firmami36 5 chyb, které děláme
v interní komunikaci...
a jak z nich ven38 Firemní kultura může
být prevencí nebo
zesilovačem závislosti44 Za stejnou práci
stejnou odměnu. Je to
spravedlivé?48 Slon v místnosti?
Nepřehlížejte ho!51 Rozvoj mistrů je stále
klíčové téma

56 Makej napůl!

hr forum

VYDAVATEL

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

REDAKCE

Kodaňská 46, Praha 10-Vršovice, 101 00

ŠÉFREDAKTORKA

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

REDAKČNÍ RADA

Jana Havlíčková, Jiří Halbrštát, Eva Hejlová

PŘÍJEM INZERCE

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

DESIGN, SAZBA

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

PŘEDPLATNÉ

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

PŘÍJEM PŘEDPLATNÉHO ČESKÁ REPUBLIKA

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

PŘÍJEM PŘEDPLATNÉHO SLOVENSKO

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

TISK

Tiskárna Grafotechna+, Lýskova 1594/33, Praha 13

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

Vychází: Česká republika, Slovensko, 6× ročně
Toto číslo vychází 20. 8. 2024
ISSN 1212-690X

Na obálce

Úsměv je pro Kláru Escobar
stejně přirozený jako dýchání.
FOTO Johana Kratochvíla



Milí čtenáři,

letní prázdniny a dovolené jsou
v druhém poločase a zanedlouho se
opět vrátíme do pracovního shonu.

Léto je nádherný čas pro odpočinek, zájmy a koníčky, cestování i zklidnění a meditaci. V poslední době se v čerpání dovolených prosazují nové trendy. Dovolenu si mnozí dělíme na letní a zimní, což podle expertů na zdraví je správné, protože si můžeme „nabít baterky“ během roku dvakrát, a tak se zvyšuje šance, že si po celý rok udržíme zdravou kondici a pracovní výkon. Osvícení zaměstnavatelé zdraví a relax zaměstnanců, který si každý individuálně sám vybere a rozvrhne, podporují. Reflektují tak požadavky zejména mladých generací na wellbeing a worklife balance. Některé firmy proto zavádějí čtyřdenní pracovní týden a přibývá firem, které zkouší neomezenou dovolenou. To vše je ale možné realizovat jen v otevřené firemní kultuře založené na důvěře a spolupráci. A za předpokladu, že zaměstnanci nesleví ze svých pracovních povinností. Nejdůležitější přitom je organizace práce a volna jednotlivců a týmů nastavená tak, aby nevznikl chaos a anarchie. I neomezené volno se musí plánovat a plán by měl fungovat jako přesný „hodinový stroj“ uvnitř organizace, který koordinuje požadavky zaměstnanců s požadavky firmy. Nová výzva pro HR a manažery.

Alena Kazdová, šéfredaktorka



Trofej pro olympijské sportovce

Českým sportovcům, kteří získali v Paříži medaili, bude navždy připomínat jejich úspěch trofej vyrobená z ručně foukaného skla s bublinami v národních barvách. Autorkou návrhu je designérka Yulin Huang z Lasvitu.

www.lasvit.com



Zákoník práce

PRACOVNÍ PRÁVO **Novela zákoníku práce, která nabyla účinnost 1.8. 2024, obsahuje několik změn.** Těmi zásadními jsou následující:

- **Nový výpočet minimální mzdy** pomocí valorizačního mechanismu, který vychází z průměrné měsíční mzdy násobené koeficientem stanoveným vládou na dvouleté období. Ministerstvo práce a sociálních věcí bude každoročně do konce září oznamovat výši minimální mzdy na následující rok.
- **Ruší se úprava zaručené mzdy pro soukromý sektor**, kde bude platit pouze minimální mzda. U státních zaměstnanců se počet úrovní platu snižuje z osmi na čtyři, s tím, že první úroveň bude odpovídat 1 násobku minimální mzdy a čtvrtá úroveň 1,6 násobku minimální mzdy.
- **Mění se pravidla pro rozvržení pracovní doby.** Zaměstnanci budou mít možnost si sami plánovat pracovní dobu na základě písemné dohody se zaměstnavatelem. Délka pracovní směny však nesmí překročit dvanáct hodin a zaměstnanci musí dodržovat zákonné limity odpočinku a přestávek. Dohodu lze ukončit vzájemnou dohodou nebo jednostrannou výpovědí s 15denní výpovědní lhůtou. Za neuzavření písemné dohody nebo porušení pravidel při jejím ukončení může být uložena pokuta až 300 tis. Kč podle zákona o inspekci práce.
- **Ruší se povinnost zaměstnavatelů vypracovat písemný rozvrh dovolené.**
- **Upravuje se jednání o kolektivní smlouvě v případě více odborových organizací u zaměstnavatele.** Pokud se odborové organizace nedohodnou, může zaměstnavatel uzavřít kolektivní smlouvu s odborovou organizací s největším počtem členů nebo s kombinací organizací s nejvyšším souhrnným počtem členů, pokud splní zákonné podmínky.

Zaměstnanci vnímají ochlazení trhu práce

TRH PRÁCE Zcela určitě ještě letos převléknout firemní dres plánují jen tři procenta zaměstnanců a dalších třináct procent o tom uvažuje, ukázal květnový reprezentativní průzkum personální společnosti Předvýchěr.CZ na základě dat, která sesbírala agentura Talk Online Panel. „Lidé jsou pochopitelně opatrnější, jejich plány odpovídají současnému slabšímu zájmu firem o nábor nových zaměstnanců,“ vysvětluje František Boudný, ředitel Předvýchěru.CZ. Téměř třicet procent lidí míní, že je nyní složitější najít dobrou práci než před rokem, 21 % dotáza-

ných si víc váží stabilního místa a 15 % uvedlo, že víc přemýšlí, jestli by případná změna byla opravdu k dobru. Na druhou stranu třetina zaměstnanců nemá pocit, že by se v posledním roce situace na trhu práce změnila, pět procent jich uvažuje o změně, protože firmy teď nabízejí spoustu benefitů, aby získaly zaměstnance a pět procent respondentů míní, že je naopak jednodušší najít dobrou práci.

Data pro reprezentativní průzkum sesbírala agentura Talk Online Panel na vzorku 322 pracujících ve věku 18–59 let.

Nový generální ředitel Tetra Paku

LIDÉ Společnost Tetra Pak jmenovala Alexe Henriksena novým generálním ředitelem pro východní Evropu, s účinností od 1. srpna. Nahradí Lyndsey Loyden-Edwards, která brzy přejde na novou pozici. Alex Henriksen bude ve své nové roli odpovědný za provoz Tetra Pak v 16 zemích, včetně 7 obchodních kanceláří.

Alex Henriksen nastoupil do společnosti Tetra Pak v roce 1998 a zastával několik vedoucích pozic v Evropě i globálně, než se v roce 2020 stal generálním ředitelem pro severní Evropu. Během uplynulých čtyř let vedl obchodní operace společnosti Tetra Pak na komplexním trhu, který pokrývá 13 zemí ve Skandinávii, Pobaltí, Velké Británii a Irsku. Kombinuje hluboké znalosti v Key Account Managementu, technického servisu a má silné zaměření na zvyšování zisku zákazníků prostřednictvím úspěšných partnerství.



Pet-friendly kanceláře: Méně stresu a lepší vztahy

PRACOVISŤE Stále více firem po celém světě přechází na model pet-friendly kanceláří. V zahraničí je jich téměř polovina (45 %), v tuzemsku zatím něco přes 10 %. Tento trend přináší řadu výhod nejen pro zaměstnance, ale i pro samotné společnosti.

Podle průzkumu značky Royal Canin, která patří do portfolia společnosti Mars, jsou majitelé domácích zvířat díky psům v kanceláři spokojenější (58 %), mají více sociálních interakcí s kolegy (52 %) a méně úzkosti a stresu (57 %). Psi podle odborníků fungují jako katalyzátor rozhovorů a posilují mezilidské vztahy. Randolph Barker z univerzity v americké Virginii ve své studii zjistil, že přítomnost zvířat na pracovišti významně podporuje konverzaci mezi kolegy.

Podobné zkušenosti měli i psychologové z univerzity ve Washingtonu. V jedné sérii experimentů zjistili, že účastníci, kteří pracovali na rozhodovacích úkolech ve společnosti psa, hodnotili svůj tým jako přátelštější a pozornější, což zvýšilo jejich následnou spolupráci a mezilidskou důvěru.

Podle psycholožky Kamily Velkové je reálný mezilidský kontakt v dnešní době, kdy dominují virtuální komunikační technologie, obzvláště cenný. „Fyzická komunikace umožňuje mozku přijímat škálu sociálních signálů, jako jsou výrazy obličeje, tón hlasu a tělesné pohyby, což virtuální kontakt neumožňuje. Například podle neurovědkyně Wendy Suzuki jsou fyzická aktivita, mentální stimulace, sociální interakce, pozitivní emoce a práce se stresem klíčové pro zdraví mozku. Domácí mazlíci pozitivně ovlivňují všechny tyto aspekty,“ vysvětluje Kamila Velková.



Michal Skořepa: Finanční jednohubky

TIP NA KNIHU Je bydlení v nájmu vyhazováním peněz z okna? K čemu je nám bitcoin? Zaslouží si OSVČ daňové výhody? Jaká jsou tři základní pravidla správného zacházení s penězi? V ruce držíte pomyslný talíř s porcí jednohubek, tedy odpovědi na otázky, které občas napadnou každého z nás.

Jde o odpovědi jednoduché a jasné, bez teoretických pouček – jak se sluší na autora, který má za sebou zkušenost s psaním jak vysokoškolských učebnic, tak ekonomických pohádek pro malé děti.

Michal Skořepa se tentokrát zaměřuje trochu méně na makroekonomická témata a víc pozornosti věnuje „malému“ světu našich peněženek, úspor a útrat. Často nabízí svůj pohled na danou věc, ale současně dává čtenářům dost informací na to, aby si udělali svůj vlastní názor. Populární formou tak v dalších oblastech posiluje ekonomickou gramotnost české veřejnosti, tolik potřebnou pro budoucí prosperitu této země. Vydala Grada.



KALENDÁŘ

září/listopad 2024

5. 9.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

WEBINÁŘ

Jak úspěšně zvládnout kontrolu inspekce práce

16. 9.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

EXCHANGE MEETING V ALLIANZ

Jak dát pojmům rovné příležitosti, diverzita a kultura společnosti reálný obsah?

25. 9.

PMF INSTITUT

PROGRAM HR MANAŽER 2024

1. modul: Strategická komunikace, nová organizace HR oddělení/ Interní komunikace, firemní kultura

26. 9.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

HR BUSINESS FORUM BRNO

Dovednosti pro budoucnost Impact Hub Brno

9. 10.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

EXCHANGE MEETING

V ČESKÉ SPOŘITELNĚ

Spokojenost zaměstnanců není jen fráze

24. 10.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

HREA SUMMIT

Praha

6. 11.

PEOPLE MANAGEMENT FORUM

EXCHANGE MEETING

V MARS WRIGLEY

Poříčí nad Sázavou



Olympiáda protkaná designem

Medailistům připadne také oficiální plakát Celebrations ze sběratelské edice. Je unikátní provedením: jde rozdělit na plakáty dva – jeden odkazuje na hry olympijské, druhý na paralympijské. Společně s pařížskými dominantami na obrázku najdete i více než 40 olympijských a paralympijských sportů. Autorem je Ugo Gattoni.

Tisíc studentů za jediný školní rok

ODBORNÝ VÝCVIK V prodejnách Albert v tomto školním roce úspěšně zakončila praxi více než tisícovka studentů ze 70 škol a učilišť. Během odborného výcviku získali cenné praktické dovednosti v osmi desítkách obchodů Albert po celém Česku. To z Alberta činí největšího poskytovatele praxí pro střední a učňovské školy v tuzemsku.

Albert dlouhodobě spolupracuje s řadou odborných škol, což umožňuje studentům získat nejen teoretické, ale zejména praktické vzdělání a dovednosti. Studenti maturitních i učebních oborů se v prodejnách pod vedením zkušených mentorů učí dovednostem, jako je obsluha zákazníků, práce s pokladním systémem, skladování zboží, odborná manipulace s čerstvými potravinami a mnoho dalšího. Tento rok se programu zúčastnilo více než tisíc studentů ze sedmi desítek škol.

Program odborného výcviku není jen o získání praktických dovedností, ale také o budování pracovních návyků a rozvíjení měkkých dovedností, jako je týmová spolupráce, komunikace a řešení problémů. „V Albertu si uvědomujeme důležitost investice do mladé generace a jejího vzdělávání. Jsme proto hrdí, že můžeme podpořit mladé talenty a připravit je na jejich profesní kariéru. Věříme, že praktické zkušenosti, které u nás získají, jim poskytnou konkurenční výhodu na trhu práce,“ dodává Eva Mušínská, která má praxe studentů v Albertu na starosti.

Spolupráce řetězce a odborných škol nekončí zajištěním praktického vyučování, ale pokračuje i spoluprací na dalších aktivitách. Albert dlouhodobě podporuje akce, které přispívají k propagaci řemeslných oborů a materiálně podporuje soutěže jednotlivých učebních oborů. Ve spolupráci s Nadačním fondem Albert nabízí dětem z dětských domovů a znevýhodněného prostředí letní brigády,

díky kterým mají děti možnost získat nové pracovní zkušenosti a smysluplně strávit léto.



Nové „životko“ nabízí unikátní výhody pro firmy i zaměstnance

BENEFIT NN od začátku července nabízí nové životní pojištění NN Orange Benefit, kterým rozšiřuje paletu zaměstnaneckých benefitů pro firmy. Jeho unikátnost tkví v tom, že dokáže pokrýt hlavní životní rizika zaměstnance – včetně závažné invalidity nebo nesoběstačnosti s doživotní rentou na dlouhodobou péči – i maximalizovat úsporu na daních, protože celé pojistné je daňově uznatelné.

„Pravidelně se Čechů ptáme, na čem jim v životě opravdu záleží. Z našich průzkumů vycházejí jako jasní vítězové rodina a zdraví. Rodinu považuje za zdroj svého životního štěstí 9 z 10 Čechů a většina je proto rozhodnuta, že pokud se někdo blízký dostane do zdravotních problémů, bude se o něj starat,“ říká Michal Korejs, ředitel produktu a underwritingu NN Životní pojišťovny. I proto vzniklo nové životní pojištění NN Orange Benefit, které v sobě spojuje krytí hlavních životních rizik pro zaměstnance a investování v prověřených fondech s minimem poplatků. Jeho velkou výhodou z pohledu zaměstnavatele je, že si tento příspěvek na životko může započítat do daňově uznatelných nákladů – do výše 50 tisíc korun je osvobozen od daně i od povinných odvodů. Pokud si platí část pojistného sám zaměstnanec, může si tuto částku odečíst ze svého daňového základu, a to až do výše 48 tisíc korun. V obou případech jde o celkové roční limity společné pro všechny státem podporované produkty zajištění na stáří.

Neomezená dovolená jako nový benefit

TREND S ohledem na zahraniční trendy i vysokou loajalitu svých zaměstnanců se skupina Realism rozhodla přistoupit k zavedení neomezené dovolené. Tento koncept, jenž lidem umožňuje lépe si organizovat pracovní a soukromý život, podle developera přinesl větší spokojenost, produktivitu i rozvoj zaměstnanců a tím i růst celé společnosti. V tuzemsku dosud k tomuto systému přistoupilo jen málo firem – většinou z oblasti IT, pojišťovnictví či digitalizace. Podle českého zákoníku práce má zaměstnanec nárok na minimálně 160 hodin volna, což odpovídá 4 týdnům. Skupina Realism však všechny členy svého týmu vybízí k čerpání co největšího množství volných dnů. Současně přijala novou metodu firemního vzdělávání jakožto nedílnou součást pracovní kultury společnosti. V rámci ní si mohou zaměstnanci sami zvolit, jaké kurzy absolvují bez limitu ceny a zaměření. Benefit nabývá platnosti po uplynutí tříměsíční zkušební doby.

Vyhořelí top manažeři mohou na nižší pozici zazářit

RECRUITMENT Na trhu přibývá propuštěných či vyhořelých manažerů, kteří hledají uplatnění na nižších pozicích. Firmy je však odmítají jako překvalifikované.

Podle headhunterky Terezy Černé se tím připravují o lidi, kteří by na expertních pozicích „prodali“ své zkušenosti. „Často jde o lidi, o jejichž vyhazovu rozhodnou v zahraniční centrále, aniž je osobně znají. Nebo odejdou sami, protože být v rozhodující funkci deset a více let je mimořádně stresující. Většinou jde o velmi schopné lidi, kteří mohou na méně hektické pozici přinést zaměstnavateli spoustu užitku. Přesto mívají se získáním práce potíže,“ říká Tereza Černá. Top manažeři, přestože již netouží po řídicích pozicích, totiž u zaměstnavatelů spadají do kolony „překvalifikovaní“: očekává se, že mají stále velké ambice, a pokud jim bude svěřena „obyčejná“ expertní funkce, utečou při první příležitosti někam, kde mohou opět velet. Proto jsou šmahem odmítáni a navzdory zkušenos-

tem na rozdávání je většinou vyřadí jako první. Podle headhunterky se tím firmy připravují o lidi, kteří jsou nejen profesionálové, ale také motivovaní a loajální. „Jsou to lidé, kteří si práci manažera užili do sytosti. Vůbec nemají ambici v tom pokračovat, ale stále mají rádi svoji profesi a těší se, že nyní budou mít více času na samotné řemeslo.“ Tereza Černá přidává i příklady: „Firma hledala specialistu na vzdělávání, ale všichni uchazeči jí přišli málo zkušený. Nakonec vybrali bývalou top manažerku s velkou zkušeností z oblasti lidských zdrojů, která svou profesi miluje a je nadšená z práce v zajímavé firmě. Nebo ředitel IT oddělení velké finanční instituce odešel dělat projektového manažera, tedy bez vedení lidí. Takoví lidé jsou pro firmu k nezaplacení.“

Zdroj: R4U s.r.o.



Počet „ajťáček“ v Česku roste

ŽENY V IT Ve světě jedniček a nul panuje předsudek, že informační technologie ovládají primárně muži. Žen v IT sice přibývá, ale je jich stále málo. Česko má mezi státy Evropské unie nejmenší zastoupení žen v IT – na deset mužů připadá jen jedna žena. „Podle našeho průzkumu se zastoupení žen v IT v ČR pohybuje mezi 10 až 15 %. Tato čísla jsou oproti ostatním západním zemím výrazně nižší. Podle zprávy LinkedInu z roku 2023 se počet žen v IT globálně zvýšil o 24 % za posledních pět let,“ popsala Denisa Janatová, ředitelka společnosti smitio. Avšak jejich platy zatím stále nedosahují výše jejich mužských kolegů. Podle průzkumu může být rozdíl v průměrném platu až 20 % ve prospěch mužů.

Péče o duševní zdraví není novodobý benefit

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

Péče o duševní zdraví zaměstnanců se zdá být aktuálním trendem. Podobné iniciativy však existovaly už v polovině 20. století v USA pod názvem Employee Assistance Program. První programy byly zaměřeny na podporu zaměstnanců bojujících se závislostí na alkoholu, což mělo přímý dopad na jejich pracovní výkon a bezpečnost na pracovišti.

Postupem času se rozsah EAP rozšířil, aby pokryl širší spektrum osobních problémů zaměstnanců. V 60. a 70. letech 20. století začaly tyto programy zahrnovat podporu pro duševní zdraví, rodinné problémy, finanční poradenství, právní pomoc a další osobní a pracovní záležitosti. Zaměstnavatelé si uvědomili, že řešení osobních problémů zaměstnanců má pozitivní dopad na jejich pracovní výkony, snížení absencí a zvýšení celkové spokojenosti.

V České republice tento benefit, který poskytuje adresní řešení různých životních situací prakticky obratem a kompenzuje tak třeba omezenou dostupnost psychologické péče nebo nákladné právní služby, pořád není tolik rozšířen. Pokud hledáte cesty, jak přilákat nové zaměstnance, EAP může být správnou volbou.



Jaká je PRAVDA o inovativních kulturách...?

TEXT: JÁN URIGA, INNOVATION CULTURE STRATEGIST

Inovativní kultury jsou obecně zobrazovány jako docela zábavná místa pro život a práci zároveň. Vyznačují se tolerancí k neúspěchu a ochotou experimentovat. Jsou považovány za psychologicky bezpečné, vysoce kolaborativní a nehierarchické. Výzkumy naznačují, že toto chování se projevuje v lepším inovačním výkonu. Ale navzdory tomu, že inovativní kultury jsou žádoucí a že většina vedoucích pracovníků tvrdí, že rozumí tomu, co obnášejí, je obtížné je vytvořit a udržet.



Je to proto, že chování, kterému se věnuje tolik pozornosti, je pouze jednou stranou mince. Musí být vyváženo některými tvrdšími a upřímně řečeno méně zábavnými způsoby chování: netolerancí k nekompetentnosti, přísnou disciplínou, brutální otevřeností, vysokou mírou individuální odpovědnosti a silným vedením.

Pokud se napětí, které tento paradox vytváří, nepodaří pečlivě zvládnout, pokusy o vytvoření inovativní kultury selžou.

1. Tolerance k selhání, ale žádná tolerance k neschopnosti

Vzhledem k tomu, že inovace zahrnují objevování nejistého a neznámého terénu, není překvapivé, že tolerance k neúspěchu je důležitou charakteristikou inovačních kultur. Někteří z nejvíce vyzdvihovaných inovátorů mají na svém kontě neúspěchy. Vzpomeňme si na MobileMe společnosti Apple, Google Glass a Amazon Fire Phone.

Přestože se inovativní organizace zaměřují na toleranci vůči selhání, netolerují neschopnost. Na své lidi kladou mimořádně vysoké nároky na výkon. Najímají ty nejlepší talenty, které mohou. Zkoumání riskantních nápadů, které nakonec selžou, je v pořádku, ale průměrné

technické dovednosti, nedbalé myšlení, špatné pracovní návyky a špatné řízení nikoli. Lidé, kteří nesplňují očekávání, jsou buď propuštěni, nebo přesunuti na pozice, které lépe odpovídají jejich schopnostem. Steve Jobs byl proslulý tím, že propouštěl každého, o kom si myslel, že na to nestačí. Ve společnosti Amazon jsou zaměstnanci hodnoceni na základě vynucené křivky a spodní část rozdělení je vyřazena. Společnost Google je známá velmi přátelskou kulturou vůči zaměstnancům, ale je to také jedno z nejtěžších míst na světě, kde lze získat práci (každý rok společnost obdrží více než 2 miliony žádostí na přibližně 5 000 pozic). Má také přísný systém řízení výkonnosti, který přesouvá lidi na nové pozice, pokud ve svých stávajících nevykonnají. Ve společnosti Pixar jsou nahrazováni filmoví režiséři, kteří nedokážou projekty dotáhnout do konce.



2. Ochota experimentovat, ale vysoká disciplína

Organizacím, které podporují experimentování, vyhovuje nejistota a nejednoznačnost. Nepředstírají, že znají všechny odpovědi předem nebo že jsou schopny analyzovat svou cestu k poznání. Experimentují spíše proto, aby se učily, než aby okamžitě vytvořily produkt nebo službu, která by byla prodejná.

Ochota experimentovat však neznamená pracovat jako nějaký třetířadý abstraktní malíř, který náhodně hází barvy na plátno. Bez disciplíny lze jako experiment ospravedlnit téměř cokoli. Disciplinované kultury pečlivě vybírají experimenty na základě jejich potenciální výukové hodnoty a důsledně je navrhnou tak, aby přinesly co nejvíce informací v poměru k nákladům. Na začátku si stanoví jasná kritéria pro rozhodování, zda s nápadem pokračovat, upravit jej nebo jej zrušit. A vycházejí ze skutečností, které z experimentů vyplývají. To může znamenat přiznání, že původní hypotéza byla chybná a že projekt, který se kdysi zdál slibný, musí být zrušen nebo výrazně změněn. Větší disciplína při likvidaci ztrátových projektů snižuje riziko zkoušení nových věcí.

3. Spolupráce, ale s individuální odpovědností

Dobře fungující inovační systémy potřebují informace, vstupy a významnou integraci úsilí různých přispěvatelů. Lidé, kteří pracují v kultuře spolupráce, považují vyhledávání pomoci od kolegů za přirozené, bez ohledu na to, zda je poskytování takové pomoci v rámci formální náplně práce jejich kolegů. Mají smysl pro kolektivní odpovědnost.



Nedostatek hierarchie

však neznamená

nedostatek vedení.

Ploché organizace

paradoxně vyžadují silnější

vedení než organizace

hierarchické.

Příliš často se však spolupráce zaměřuje za konsensus. A konsensus je pro rychlé rozhodování a zvládání složitých problémů spojených s transformačními inovacemi jedovatý. Nakonec musí někdo rozhodnout a nést za to odpovědnost. Kultura odpovědnosti je taková, kde se od jednotlivců očekává, že budou činit rozhodnutí a nést za ně následky.

Na kultuře, která je zaměřena na spolupráci a zároveň na odpovědnosti, není nic vnitřně rozporuplného. Řídící výbory mohou přezkoumávat rozhodnutí nebo týmy mohou poskytovat podněty, ale nakonec jsou konkrétní jednotlivci pověřeni rozhodováním o kritických rozhodnutích týkajících se designu – rozhodují o tom, které funkce zmizí a které zůstanou, které dodavatele použít, která strategie kanálů dává největší smysl, který marketingový plán je nejlepší atd. Společnost Pixar vytvořila několik způsobů, jak poskytovat zpětnou vazbu svým filmovým režisérům, ale jak popisuje Ed Catmull, její spoluzakladatel a prezident, ve své knize Creativity, Inc., režisér si vybírá, kterou zpětnou vazbu přijme a kterou bude ignorovat, a nese odpovědnost za obsah filmu.

4. Ploché, ale silné vedení

Organizační schéma vám poskytne docela dobrou představu o strukturální plochosti společnosti, ale prozradí jen málo o její kulturní plochosti – jak se lidé chovají a jak spolu komunikují bez ohledu na oficiální postavení. V kulturně plochých organizacích mají lidé širokou volnost v jednání, rozhodování a vyjadřování svých názorů. Odměna je udělována na základě kompetencí, nikoliv na základě titulu. Kulturně ploché organizace mohou obvykle

rychleji reagovat na rychle se měnící okolnosti, protože rozhodování je decentralizované a blíže ke zdrojům relevantních informací. Mají tendenci vytvářet bohatší rozmanitost nápadů než hierarchické organizace, protože využívají znalostí, zkušeností a perspektiv širšího společenství přispěvatelů.

Nedostatek hierarchie však neznamená nedostatek vedení. Ploché organizace paradoxně vyžadují silnější vedení než organizace hierarchické. Ploché organizace často upadají do chaosu, když vedení nedokáže stanovit jasné strategické priority a směry. Amazon a Google jsou velmi ploché organizace, ve kterých je rozhodování a odpovědnost posunuta dolů a zaměstnanci na všech úrovních mají vysokou míru autonomie při realizaci inovativních nápadů. Přesto mají obě společnosti neuvěřitelně silné a vizionářské lídry, kteří sdělují cíle a formulují klíčové zásady, jak by jejich organizace měly fungovat.

I v tomto případě vyžaduje rovnováha mezi plochostí a silným vedením šikovnou ruku vedení. Plochost neznamená, že se vedoucí pracovníci distancují od provozních detailů nebo projektů. Ve skutečnosti plochost umožňuje vedoucím pracovníkům být blíže dění. Sergio Marchionne, který vedl vznikání nejprve Fiatu a poté Chrysleru, během rozhovoru Harvard Business School řekl: "V obou společnostech jsem použil stejné základní principy pro obrat. Nejprve jsem zploštil organizaci. Musel jsem snížit vzdálenost mezi mnou a lidmi, kteří rozhodují. [V jednu chvíli měl Marchionne mezi oběma organizacemi 46 přímých podřízených.] Pokud se vyskytne nějaký problém, chci to vědět přímo od dotyčného, ne od jeho šéfa."

Ve Fiatu i Chrysleru Marchionne přesunul svou kancelář do technického patra, aby byl blíže k plánování produktů a vývojovým programům. Byl známý jak tím, že se orientoval na detaily, tak tím, že rozhodování posouval na nižší úroveň organizace.

Kulturní změna vyžaduje odvahu a konzistentnost

Všechny kulturní změny jsou obtížné. Organizační kultury jsou jako společenské smlouvy, které určují pravidla členství. Když se vedoucí pracovníci pustí do změny kultury organizace, v jistém smyslu porušují společenskou smlouvu. Nemělo by tedy překvapovat, že mnoho lidí uvnitř organizace – zejména těch, kterým se daří podle stávajících pravidel – se tomu brání.



TEXT: KATIE OBI, PERSONÁLNÍ ŘEDITELKA,
SPOLEČNOST ONEADVANCED

FOCUS

HR

v době umělé inteligence



Není divu, že potenciální rušivý dopad umělé inteligence znepokojuje některé vedoucí pracovníky v oblasti HR. Ozývají se hlasy, které tvrdí, že umělá inteligence odstraní potřebu lidské práce, čímž se většina z nás stane nadbytečnými. Údajně se to týká zejména těch, kteří řídí lidi. Tato vyhlídka by mohla zpanikařit i toho nejpragmatičtějšího personalistu.

Stejně jako u každé nově vznikající a převratné technologie se i nyní potenciální přínosy umělé inteligence poměřují s četnými, nikoli bezvýznamnými riziky. Myslím, že je to velmi vzrušující doba pro práci v HR. Zdaleka se necítíme ohroženi, ale musíme promýšlet a zmírňovat rizika a zároveň využívat příležitosti, které umělá inteligence představuje. Pro naši profesi je to skvělá příležitost, jak pomoci vést transformaci a změnu a přispět k celkovému obchodnímu úspěchu.

Přístupujeme ke změnám a novinkám s kritickým myšlením

Abychom toho dosáhli, musíme se nejprve ujistit, že rozumíme co nejvíce datům, umělé inteligenci a technologiím strojového učení. To neznamena, že se musíme stát technologickými mágy, ale musíme se důkladně podívat na to, co umělá inteligence dokáže, v jakých kontextech ji lze použít, a pracovat na zmírnění nezamýšlených důsledků jejího používání v našich podnicích. Všichni neseme odpovědnost za to, abychom se vzdělávali, rozuměli připravované legislativě, zvažovali etiku, odpovědnost, transparentnost a zaujatost a chápali, jaký dopad to bude mít na naše zákazníky, společnost, strategie uvádění na trh, lidi a produktivitu.

S hlubším pochopením způsobu, jakým tato technologie funguje, a makroprostředí, ve kterém může a měla by být aplikována, můžeme lépe rozhodovat o konkrétním softwaru umělé inteligence, který se naše podniky rozhodnou přijmout. Když mluvíme

s dodavateli, musíme vědět, jak byla technologie vyvinuta a za jakým účelem byla vytvořena, a hlavně musíme identifikovat data, na kterých byla trénována. Nečistá nebo chybějící data a špatné školení povedou k dezinformacím a předsudkům. Využití technologie pro použití, pro které nebyla původně zamýšlena a testována, povede ke zkreslení a nezamýšleným důsledkům. My lidé jsme ze své podstaty zaujatí, což nás nutí odhalit jakoukoli záměrnou zaujatost, která může existovat v datech nebo rozhodování. Obvykle je to naše programování a data, která se používají k vytváření těchto aplikací, což může přispět ke zkreslení. Nesmíme brát věci za bernou minci a zajistit, abychom kriticky hodnotili výstupy.

HR bude v čele transformace organizací

HR je na prahu změn a některé funkce v něm se budou zmenšovat, dokonce zanikat, zatímco jiné porostou. Naštěstí zmizí mnoho opakujících se administrativních úkolů, ale přibudou širší strategické procesy a úkoly analýzy dat. Podnikové struktury se nevyhnutelně změní, což bude mít dopad na organizační dynamiku a chování. Naším úkolem bude zajistit, abychom měli ty správné lidi s odpovídajícími odbornými znalostmi zaměstnané v rolích, které jsou pro obchodní úspěch nejvhodnější. A budeme se učit za pochodu, protože umělá inteligence je stále v plenkách.

Jednou z našich silných stránek jako personalistů je schopnost kritického myšlení, což bude v tomto novém svě-



tě vysoce ceněná dovednost. Když tedy například umělá inteligence navrhne postup, musíme se zamyslet nad tím, jak k tomuto závěru dospěla, a položit si otázku na inherentní rozmanitost souboru dat nebo na rizika, která její rozhodnutí představuje. Další silnou stránkou personalistů je pochopení složitosti lidí a aspektů řízení a zavádění změn chování a nových způsobů práce. Způsob, jakým budou téměř všechny role vykonávat svou práci, se v nadcházejících měsících a letech změní a HR má ideální předpoklady k tomu, aby tuto transformaci v rámci organizace vedlo. Dobrým začátkem je zřízení rady pro řízení a etiku umělé inteligence, která prozkoumá, jak organizace zvažuje etické důsledky, jak bude upřednostňovat a vyhodnocovat případy použití a co dělá pro to, aby se připravila na začlenění umělé inteligence. Ty mohou zajistit, že všechny funkce v rámci podniku budou mít z používání umělé inteligence optimální výsledky. Musí být zavedena dostatečná rozmanitost myšlení jak v řídicích radách, tak v týmech pro výběr a realizaci veřejných zakázek, protože jedna osoba může zachytit něco, co jiná osoba nevidí, a to kvůli svému odlišnému zázemí a zkušenostem. Náš osobitý lidský přínos je neocenitelný.

AI doplní lidské dovednosti

Věřím, že umělá inteligence doplní naše lidské dovednosti. Například při náboru může být umělá inteligence mocným nástrojem. Tam, kde se dříve technologie používaly především k prověřování lidí, nyní umělá inteligence, pokud je používána správným způsobem, otevírá příležitosti, zejména pro talenty s různým zázemím, tím, že pomáhá identifikovat lidi se správnými dovednostmi pro danou pozici z širšího okruhu talentů, a technologie se neustále zlepšuje. Stále budeme muset mluvit s kandidáty, takže zatímco umělá inteligence může pomoci s prv-

kem sourcingu, kvalifikovaný a zkušený člověk s nimi bude muset vést skutečnou konverzaci.

Umělá inteligence také zlepšuje vzdělávací zkušenosti a výrazně zlepšuje způsob, jakým můžeme rozvíjet zaměstnance. Může poskytnout vyso-



Nepochybně čelíme masivní agendě zvyšování kvalifikace, a to jak v rámci našeho vlastního personálního oddělení, tak v rámci našich organizací, protože téměř žádná pozice neunikne dopadu umělé inteligence.

ce personalizovanou vzdělávací zkušenost – virtuálního osobního kariérního kouče, který pomáhá lidem porozumět jejich vlastním individuálním dovednostem a vzdělávacím potřebám. Poskytne snadnější přístup ke znalostním databázím s informacemi na dosah ruky, pomůže lidem řídit jejich vlastní kariéru a rozvoj, a může dokonce pomoci s tvorbou obsahu a osobní zpětnou vazbou (například v oblasti prezentačních dovedností). Jako společenské bytosti máme stále velkou hodnotu z učení mezi lidmi, takže věřím, že bude stále existovat touha po živém, osobním školení a koučování.

AI posune celoživotní vzdělávání a spolupráci napříč týmy

Na strategičtější úrovni potřebují podniky lidi, kteří dokážou holisticky posoudit a upřednostnit dovednosti v celé organizaci. Se správnými daty může umělá inteligence změnit efektivitu HR reportingu a analýzy, ale v centru posuzování a implementace důležitých rozhodnutí bude člověk.

Nepochybně čelíme masivní agendě zvyšování kvalifikace, a to jak v rámci našeho vlastního personálního oddělení, tak v rámci našich organizací, protože téměř žádná pozice neunikne dopadu umělé inteligence. Naše porozumění technologickým, etickým a právním důsledkům a vývoji umělé inteligence bude vyžadovat, abychom v rámci našich podniků spolupracovali s kolegy z oblasti IT a správy a řízení úžeji než kdykoli předtím. Jako lídři v oblasti HR máme příležitost být průkopníky, vzdělávat se, abychom pomohli našim generálním ředitelům, vedoucím týmům a širšímu představenstvu lépe porozumět novým technologiím. Můžeme usnadnit úspěšný přechod a transformaci napříč všemi podnikovými procesy, nejen v rámci funkcí HR, a zajistit, abychom zůstali důležití a klíčoví i v éře umělé inteligence.

Zdroj: CIPD



Vánoce jsou tady! Aneb nejvyšší čas na nákup dárků

Zdá se, že Vánoce jsou ještě daleko, ne však pro firmy, které během letních měsíců začínají přemýšlet a objednávat vánoční dárky pro zaměstnance a obchodní partnery. Pokud jste ještě nezačali, je nejvyšší čas, abyste vše v klidu stihli. Máme pro vás zaručený tip, který je snadný na realizaci, a ještě udělá radost všem obdarovaným.

Dárky pro zaměstnance

Nadělte svým zaměstnancům volnočasovou benefiční kartu Pluxee. Nahrát na ni můžete libovolnou hodnotu jako vánoční dárek. Přijde vám to neosobní? Naopak. Fyzickými dárky se nikdy nectrefíte do vkusu všem, zatímco částku na kartě si mohou zaměstnanci utratit dle svých jedinečných preferencí. Kartu

navíc můžete využívat jako motivační nástroj celoročně.

Při jakých příležitostech můžete zaměstnance odměnit příspěvkem na kartu?

- Narozeniny a svátky
- Mimořádné pracovní úspěchy
- Příspěvky na podporu zdraví
- Pracovní jubilea
- Příspěvky na dovolenou

Co všechno si lze za volnočasové benefity pořídit?

Volnočasové benefity mohou zaměstnanci využívat na nákup zboží a služeb pro sebe a svou rodinu. Uhradí s nimi vitamíny, léky a zdravotní pomůcky v lékárnách, brýle a čočky v optikách,

zdravotní židle, knihy či zdravé boty. Dále dovolenou a rekreaci v Čechách i zahraničí, pronájem chaty, karavanu, jazykové a kurzy osobního rozvoje, terapie, sportovní a wellness aktivity, vstupy na koncerty, do divadel, návštěvu zoo nebo kina a mnoho dalšího. Kompletní seznam partnerských provozoven Pluxee najdete na vyhledavac. [pluxee.cz.](https://pluxee.cz/) /



Pluxee udává tón v udržitelnosti

Již čtvrtým rokem motivuje k recyklaci benefičních karet. Třikrát jako Sodexo, letos ale poprvé jako Pluxee.

Největší poskytovatel zaměstnaneckých benefitů vyzval opět držitele plastových benefičních karet, aby je vrátili. Výsledkem je rekordních 11 072 vrácených karet, které tak najdou další využití. Navíc z každé vybrané karty Pluxee věnuje 10 Kč Nadaci Partnerství, která v rámci programu Sázíme budoucnost vysazuje stromy po celé republice.

„Těší nás, že se v letošním roce podařilo vybrat skoro dvakrát více karet než loni a my můžeme podpořit výsadbu stromů částkou 110 720 Kč,“ říká Tereza Knířová, tisková mluvčí Pluxee. „Celkově jsme za 4 roky trvání projektu vybrali více než 30 tisíc plastových karet, a přispěli tak k ochraně přírody částkou bezmála 320

tisíc korun. Vybrané prostředky budou použity na podporu komunitních výsadeb pořádaných na podzim po celé České republice.

Inspirace pro další firmy

Projekt za roky trvání získal velké pozitivní ohlasy u firem i jejich zaměstnanců.

Letos se zapojily přední české firmy, jako jsou Komerční banka nebo Škoda Auto společně s Odbory KOVO. „Jsme rádi, že jsme našim zaměstnancům pomohli podpořit životní prostředí. Během pár měsíců se nám podařilo vybrat zpět 4 504 karet s propadlou platností. Díky našim kartám tak Pluxee daruje na výsadbu stromů po celé republice 45 040 Kč,“ říká Jaroslav Povšík, předseda podnikové rady.

Co se s vrácenými plastovými kartami stane dál?

„V Pluxee klademe na udržitelnost velký důraz, jeden z našich hlavních závazků je být do roku 2035 uhlíkově neutrální. Proto jsme i u vrácených karet hledali řešení, které by přineslo další využití,“ vysvětluje Tereza Knířová. Letos chce dát Pluxee příležitost mladým umělcům, a tak oslovilo studenty Vysoké školy uměleckoprůmyslové v Praze, aby z propadlých karet vytvořili umělecké dílo.

Program Cesty spojuje mladé uprchlíky z Ukrajiny a firmy

TEXT: ALENA KAZDOVÁ
FOTO: ARCHIV UNICEF V ČR

V Česku žije více než 340 tisíc ukrajinských uprchlíků. Z toho podle dat českého výboru pro Unicef je 72% ekonomicky aktivních. Největší bariérou k získání zaměstnání je pro Ukrajince neznalost češtiny, pro firmy zas i nejistota, jak dlouho bude konkrétní osoba v Česku žít a zda má nostrifikovanou svou kvalifikaci. „Nejnáročnější skupinu mezi ukrajinskými uprchlíky ale představují adolescenti ve věku 15–24 let, kterých žije v Česku více než 66 tisíc,“ říká Pavla Gomba, výkonná ředitelka UNICEF v České republice. Právě tato skupina by měla podle Pavly Gomby být v centru pozornosti, protože potřebuje další vzdělávání i odborné praxe nebo stáže, aby mladí lidé mohli rozvíjet svůj potenciál. Jedním ze způsobů, jak to udělat, nabízí program Cesty organizace UNICEF ve spolupráci s MPSV.



„Je velmi důležité tyto mladé lidi v dalším rozvoji a práci podporovat, pomoci jim, aby neztratili šanci rozvíjet své talenty, schopnosti, dovednosti a aby si mohli řídit svůj vlastní život podle svých představ. Aby se nestali generací bez budoucnosti,“ říká Pavla Gomba. Bohužel mladí ukrajinští uprchlíci po ukončení základní nebo střední školy ze vzdělávacího systému vypadávají, protože hledají pracovní nabídky, aby sebe nebo i rodiny, s nimiž do Česka přišli, zajistili materiálně a vydělali si na bydlení. Často pracují velmi tvrdě až 12 hodin denně na místech, která by Češi nevzali. Čas na další vzdělávání jim kvůli pracovnímu vytížení nezbývá.

Syndrom zjizvení

Data potvrzují, že 16% mladých ukrajinských uprchlíků ve věku 15-24 let nedochází do vzdělávacích kurzů. „Na trhu práce také mnohdy nejsou vidět, protože se ztrácejí v šedé pracovní zóně.

Ale právě s těmito mladými lidmi je potřeba pracovat, pomoci jim, aby mohli uskutečnit své vzdělanostní a profesní volby. Hovoříme o ‘syndromu zjizvení’, který má negativní dopady na budoucí zaměstnání i výdělky těchto mladých lidí z důvodu nedostatečného vzdělávání. I proto se začátkem letošního roku zrodil program Cesty. Zajímavé je, že k jeho zrodu přispěli mladí Ukrajinci – dobrovolníci, s nimiž UNICEF spolupracoval na hloubkovém průzkumu, co mladí Ukrajinci žijící nyní už více než dva roky v Česku nejvíce potřebují,“ doplňuje Yulia Oleinik, vedoucí kanceláře UNICEF pro řešení uprchlické situace v České republice.

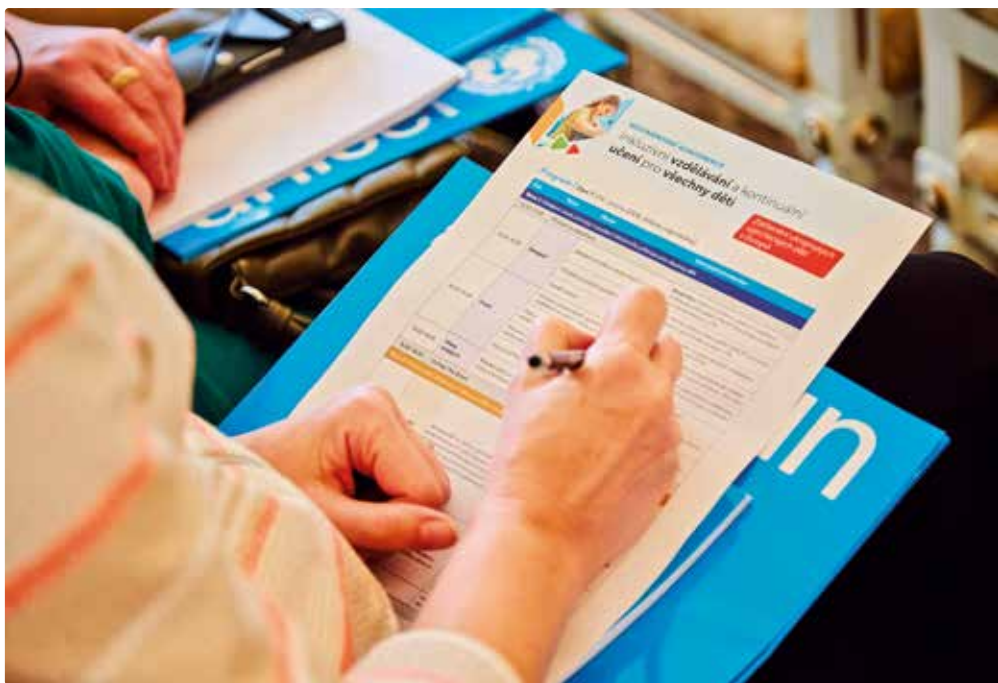
V práci a vzdělávání je klíčový privátní sektor

Cílem programu Cesty je podpora ukrajinské mládeže, aby byla schopna skloubit práci se vzděláním a příležitostmi k rozvoji dovedností. Jádrem programu Cesty je spolupráce s privátním sektorem. Program chce motivovat fir-

my k přijetí konkrétních závazků, aby podpořily mladé uprchlíky v realizaci jejich životních a profesních aspirací. Tento závazek je flexibilní a umožňuje společností podniknout kroky, které jim nejvíce vyhovují.

Podpora vzdělávání a nabídka pracovních příležitostí poskytnutá prostřednictvím programu Cesty je přínosem nejen pro mladé Ukrajince, ale i pro firmy v Česku, které se dlouhodobě potýkají s nedostatkem pracovní síly. Mohou si takto vychovat nové talenty, což je velkou výhodou a užitečným řešením pro celou ČR, protože nedostatek pracovní síly brzdí její ekonomický růst.

Situaci na trhu práce v ČR potvrzují i data z průzkumu společnosti Manpower, podle něhož 66% firem v Česku pociťuje nedostatek talentů. Toto číslo v souvislosti s nepříznivým demografickým vývojem podle průzkumu Manpoweru nadále poroste, protože od roku 2040 se každý rok bude zmenšovat počet zaměstnaných Čechů o 70 tisíc.



PŘÍBĚH

V programu Cesty nakontaktovali ambasadoři programu, což jsou mladí ukrajinští dobrovolníci, už 170 mladých Ukrajinců a Ukrajinek, kteří mají zájem o další vzdělávání a stáže ve firmách. Manpower mezi nimi udělal průzkum, který zjišťoval, o jaké obory nejvíc stojí. Na prvních příčkách se objevil marketing, reklama a média, dále školství, kultura, IT profese a také HR. „Třicet zájemců o práci v HR jsme oslovili,“ říká Lenka Vokáčová, Senior HR Business partner společnosti Manpower. „A vybrali jsme dva, kterým jsme nabídli stáž v HR v naší společnosti.“

Průzkum Manpoweru se také zaměřil na měkké dovednosti mladých Ukrajinců a ukázal, že mezi jejich silné stránky patří především odpovědnost a spolehlivost, schopnost spolupracovat a pracovat v týmu, odolnost a přizpůsobivost. To vše jsou vlastnosti, které byznys v Česku u svých zaměstnanců preferuje, takže mladí Ukrajinci mohou být v tomto ohledu pro firmy zajímavými kandidáty.

První kroky programu

Implementaci a koordinaci programu zajišťuje nezisková organizace Junior Achievement Czech (JA Czech), která funguje jako sekretariát programu Cesty. A už podniká první kroky k oslovení firem, které by mohly mít zájem o vzdělávací a pracovní podporu mladých Ukrajinců. JA Czech oslovila tisíc největších firem v ČR s nabídkou využití programu Cesty k náboru a rozvoji nových talentů, třetina oslovených firem o tom uvažuje. Při kontaktování firem s mladými Ukrajinci se osvědčily např. Career Days, které firmy obvykle pro získávání nových lidí organizují. Např. ve společnosti IKEA letos v průběhu Career days oslovili i zájemce z řad mladých Ukrajinců a chtějí jim nabídnout pracovní uplatnění.

Do programu Cesty se zapojila i Ruslana D.. Má 23 let a v Česku žije víc než dva roky. Z Ukrajiny před válkou uprchla se sestřenicí, v Česku je sama bez rodičů. Nejprve se domnívala, že se za pár týdnů vrátí domů, že válka brzy skončí, ale vše bylo jinak. Na Ukrajině vystudovala na univerzitě grafický design a patřila mezi nejlepší studenty. V Česku si musela začít vydělávat, aby měla na základní věci a bydlení. Je velmi talentovaná v oblasti designu a miluje kreativní práci. Na to ale musela zapomenout a musela se nejdříve postarat o sebe samu. Takže pracovala ve skladech, dvanáct hodin denně vykonávala fyzicky těžkou práci, na nic jiného neměla čas. Chybělo jí slunce, jak říká, byla zavřená v krabici bez možnosti cokoliv ve svém životě změnit. Namáhavá práce ji přivodila zdravotní problémy. Našla si posléze lepší práci, ale opět ve skladu. Tam se setkala s člověkem, který ji přesvědčil, že si splní svůj sen, že si má věřit a mít naději, že se vrátí k milovanému designu. To jí dodalo sílu a ve volném čase si připravovala portfolio grafického designu, aby jím někdy v budoucnu mohla oslovit potenciální klienty. Jejím snem je vrátit se k práci, kterou má ráda a kterou chce nabízet klientům. Věří, že se jí podaří vzdělávání dál doplňovat a že jí pomůže stáž v nějaké firmě, aby získala nové pracovní zkušenosti.

Zaměstnávání a odborné vzdělávání mladých Ukrajinců může být pro firmy zajímavé i z hlediska rozvoje jejich CSR aktivit, diversity a budování Employer Brandu. Např. průzkumy evropských spotřebitelů ukazují, že 48–58 % zákazníků velmi pravděpodobně nakou-

pí u společností, které zaměstnávají uprchlíky.

Přínos pro firmy v ČR, pro mladé talenty a budoucí Ukrajinu

Vytvoření nebo rozšíření učňovských programů a odborných stáží nebo jazykových kurzů či mentoringu a kariérního poradenství pro mladé Ukrajince ve firmách pomůže nejen byznysu a české ekonomice, ale bude výhodou i pro Ukrajinu, protože vyškolení odborné pracovní síly může pomoci při obnově Ukrajiny po skončení válečného konfliktu. A českým firmám, které takto aktivně uprchlíky pracují, může přinést výhodu pro zapojení se do obnovy Ukrajiny v jejich konkrétním oboru nebo při zřizování ukrajinské pobočky.

Smyslem je propojování

Program Cesty propojuje soukromý sektor, vládu, organizace občanské společnosti, úřady práce, mezinárodní partnery a ukrajinskou mládež a umožňuje, aby tuto výzvu společně jako partneři řešili. Implementaci a koordinaci zúčastněných stran vede nově zřízený sekretariát, nevládní organizace Junior Achievement. Sekretariát poskytuje podporu jak společností, tak mladým lidem zapojeným do programu Cesty. Uchazeče propojí se zaměstnavateli a příležitostmi k získání dovedností a podpoří začleňování uprchlíků do pracovního procesu.

Co má firma udělat, aby se do programu Cesty zapojila? Určit kontaktní osobu, která bude mít ve firmě program na starosti, napsat mail na cesty@ja-cczech.org, ve spolupráci s JA Czech konkrétně na míru firmy formulovat závazek, který dané firmě nejvíce vyhovuje. Více na: www.cesty.jaczech.org

Nezvládnutý onboarding je často devastující

Procento neúspěšných nástupů řídicích pracovníků je stále velmi vysoké, špatná integrace nováčka (onboarding) vede často k jeho nezdaru a odchodu ještě v prvním roce po nástupu.

Podle amerického Gallupova ústavu selhává do 18 měsíců od nástupu polovina až dvě třetiny řídicích pracovníků, bez ohledu na to, zda byli povýšeni v rámci organizace, nebo přišli zvenku. „Často slyším: Koupili jsme seniora, tak ví, co má dělat,“ říká Jozef Papp, Managing Partner pražské kanceláře Stanton Chase, která se zabývá vyhledáváním vrcholových manažerů, a popisuje, že firmy proto pojmají onboarding procesně, tedy jako informace, jaké má firma systémy, procesy a kdo je kdo. Na firemní kulturu, slang a spolupráci kolegů se zapomíná, nemluví o nepochopení nebo špatném zadání úkolu.

Gallupův výzkum je ještě černější: pouze jeden z deseti nově příchozích zaměstnanců rozhodně souhlasil s tvrzením, že jejich firma je dobře přijala a zapojila. A pouze necelá třetina (29 %) nováčků cítila podporu od firmy a do-

statečnou přípravu na to, aby mohli podat skvělý výkon. „Hodit je do vody, ať plavou je častý přístup. Většinou však končí neblaze, lidé odcházejí, týmy se hrouští a investice do nábory přicházejí vniveč,“ tvrdí Jozef Papp.

Onboarding se podceňuje z mnoha důvodů: všichni mají hodně práce a na nováčka nemají čas; firemní kultura nepodporuje otevřené zapojování manažera podle hesla, jen ať ukáže sám, co v něm je. Proces podceňují i samotní manažeři, mají snahu rychle uspět, špatně prioritizují úkoly nebo nemají dobrou strategii. A v neposlední řadě, firmy se zdráhají investovat další prostředky do poradců a koučů, kteří mohou onboarding z velké části obstarat, zdá se jim, že za samotné vyhledání zaplatili dost. „Nástupem dnes naše práce začíná: onboarding je několikaměsíční proces, jenž je zlomový pro úspěch nebo neúspěch nováčka, ale taky společnosti,“ říká Jozef Papp.

Pokud má firma účinný proces, jak nováčka zapojit do fungování podniku, zvyšuje šance udržet si jej téměř na dvojnásobek (o 82 %). Mezi HR experty je také velmi známá studie společnosti Brandon Hall Group, podle níž dobrý onboarding zvyšuje produktivitu práce nováčků o 70 %. Firmy, které onboarding dobře nezvládají, přicházejí o talenty často již do roka od jejich nástupu.

Zdroj:
Stanton Chase

6 doporučení, která pomohou rychle a účinně se zapojit do hry

1. VYBUDUJTE SI RYCHLE DŮVĚRYHODNOST

Stačí, když budete upřímný a budete hrát podle pravidel. Jasně komunikujte, co zamýšlíte udělat, a dodejte nějaké rychlé výsledky. Neváhejte přiznat, že zatím nemáte všechny odpovědi.

2. IDENTIFIKUJTE SLABÉ HRÁČE V TÝMU

Nepřehlížejte slabé hráče v týmu, už vůbec ne proto, abyste se zalíbili. Taková situace se obvykle sama nevyřeší. Snažte se přijít na to, proč jsou slabí. Pokud se nezlepší, jednejte.

3. KOUČUJTE OČEKÁVÁNÍ

Vyjasněte si, co od vašeho nástupu ostatní čekají. Především se snažte porozumět očekáváním svého týmu a kolegů.

4. PŘÍZPŮSOBTE SE KULTUŘE A DYNAMICE ORGANIZACE

Abyste se účinně zapojili, musí kooperovat obě strany – nováček i firma. Především aktivně komunikujte, přizpůsobujte se a připravujte se na změny.

5. VYHNĚTE SE VLIVU NESPRÁVNÝCH LIDÍ

Uvědomte si, že lidé v mocenských pozicích se pokusí svůj vliv uhájit. Jako nový vrcholový manažer buďte ostrážitý a projíždějte tímto terénem efektivně, ale opatrně.

6. NEBOJUJTE V BEZVÝZNAMNÝCH BITVÁCH

Existují věci a problémy, které na fungování organizace mají pramalý vliv. Ovšem pokud se jimi budete zabývat, nebudete mít čas na klíčové priority. A kvůli těm jste přece nastoupili.



HLEDÁME TO, co nás spojuje

Klára Escobar, HR ředitelka Skupiny MONETA, prošla velmi zajímavou a pestrá profesní kariérou. Rozhovor s ní byl pro mě neobyčejně inspirativní a velice příjemný. Klára má totiž vzácný dar. Je vám s ní od prvního okamžiku moc dobře, cítíte se pohodově a bezpečně, hned získáte dojem, že vám odpoví na cokoli, a ještě k tomu přidá svůj nádherný úsměv. Je vtipná, empatická, přirozená a neustále z ní vyzařuje pozitivní energie, kterou nabíjí všechny kolem. Hned pochopíte, že svou práci, tedy HR, miluje. Ale nejen to. Dokáže naslouchat, být trpělivá, což nebývá v byznysu obvyklé. Respekt, důvěra a otevřenost jsou hodnoty, které jsou jí vlastní, ale které očekává i od ostatních. Nezapře v sobě sociální citlivost a snahu pomáhat slabším. Kdysi se chtěla stát sociální pracovnící, a možná i proto je jejím klíčovým tématem diverzita a inkluze. Díky tomu, že CEO, Tomáš Spurný, a celý top management tato témata považuje za podstatná i pro rozvoj firmy a byznysový úspěch, daří se je Monetě originálně řešit, a inspirovat tak další společnosti.



Jaká byla vaše cesta do HR?

Nebyla přímočará. Původně jsem chtěla být sociální pracovnící a pomáhat znevýhodněným dětem. Při praxi v dětském domově jsem ale zažila velmi silné okamžiky a pochopila jsem, že práce s dětmi je velmi emočně vyčerpávající a že to není moje cesta. Rozhodla jsem se pro práci s dospělými. Podala jsem si přihlášku na obor sociologie a andragogika na FF v Olomouci. Popravdě jsem tehdy netušila, co andragogika vlastně je, ale později jsem si uvědomila, jak úzce je personalistika propojena se sociální prací a s managementem. Po ukončení studia na vysoké škole jsem stále v HR a pořád mě ta práce baví a naplňuje.

Co vám pro profesní život dala univerzita a naopak, co vám pak v praxi chybělo?

Kombinace sociologie a andragogiky je velmi zajímavá v tom, že po nějakém čase v praxi zjistíte, že i teorie, které jsme na škole studovali, vám mohou pomoci. Při studiu jsem sice moc nechápala, jaký může mít teorie v praxi dopad, ale v práci jsem zjistila, jak je skvělé, když teorii znáte, a jak je občas užitečné ji ovládat. Po letech praxe v HR mi došlo, že všechno, co nás škola učila, se v práci hodí. V současné době je skvělé, že za studenty na vysoké školy chodí lidé z praxe a sdílejí s nimi své zkušenosti, což za mého studia ještě nebylo tak běžné.

Zkušenost je nenahraditelná.

V jakých firmách jste sbírala profesní zkušenosti a co se vám v té které povedlo?

Začínala jsem v menších firmách. První z nich byla společnost Kardia, poskytovatel pracovně lékařské péče. Za pochodu s pomocí různých příruček jsem se učila praktické věci z personalistiky. Pak jsem dostala příležitost pracovat

jako HR Business Partner ve společnosti Tesco, což byla skvělá škola, ve které jsem získala dril personalistického řemesla! Jak je HR rozdělené, jak fungují jednotlivé procesy a jakou roli plní HR Business Partner. Práce v Tescu pro mě byla základem a z těchto zkušeností těžím dodnes. Poté jsem dostala nabídku z GE Money Bank (pozn. dnes MONETA), což pro mě byla opět další neuvěřitelně zajímavá zkušenost. GE měla propracované procesy: od řízení výkonu, přes rozvoj, talent management či nástupnictví. Byla to velice komplexní práce a pro mě ohromný impuls. Zde jsem se také poprvé setkala s tématem diverzity a inkluze.

Poté mi přišla do kariérní cesty možnost řídit oddělení HR v BNP Paribas Personal Finance – Cetelem, kterou

jsme transformovali na digitální banku Hello Bank! Byl to velký adrenalin a díky tomuto projektu jsem více poznala sama sebe, na čem mohu stavět, jaké jsou mé silné, ale i ty slabší stránky.

Pak jsem dostala nabídku jít zpět do Monety na pozici HR ředitelky, kde jsem měla možnost podílet se na integraci dvou společností, které Skupina MONETA akvírovala.

Vzápětí ale začala covidová pandemie, takže to nebylo asi lehké?

Vůbec ne. Do Monety jsem nastoupila v lednu a pár měsíců poté se začalo šířit onemocnění COVID-19. Nikdo z nás s pandemií neměl zkušenost, najednou jsme museli všechno zavřít, dělat byznys naprosto jinak. Měla jsem štěstí na skvělé lidi v mém týmu, s nimiž jsme všechny výzvy, které pandemie přinášela, dokázali vyřešit. A asi jsme to dělali dobře, protože nastávaly dokonce situace, kdy nám hygiena volala a ptala se nás, jaká opatření jsme zavedli, aby se tím inspirovala. Byli jsme také jedni z prvních, kteří začali testovat na pracovišti. V té době plnilo HR oddělení řadu naprosto nových úkolů – stali jsme se krizovými manažery, zdravotníky, psychoterapeuty, bezpečáky a nasta-



vovali pravidla pro práci z home office. A do toho všeho jsme integrovali zmíněné společnosti.

S integrací akvírovaných společností jsem měla nulovou zkušenost a dělat ji za covidu, to byla opravdu jízda! Tato doba nám ukázala, že většinu věcí lze dělat digitálně, dokonce i tu integraci. Kolegyně z komunikace přišla s nápadem, kdy jsme nové kolegy z těch dvou firem přivítali online, natočili jsme video o tom, jaká je Skupina MONETA. Společně jsme v tom videu hovořily o naší kultuře a co noví kolegové v nové společnosti mohou očekávat. Ale také jsem musela skrze video říct, že ne všichni se budou v nové společnosti integrovat. Oznamovala jsem retenční plán a také chystané propouštění. To bylo hodně obtížné.

Když se vrátím ještě ke covidu, tak jsme se rozhodli prolomit jedno tabu. Při prvních pozitivních případech jsme oslovili zaměstnance, aby sdíleli své příběhy, což posílilo solidaritu uvnitř firmy.

Věřím, že celá ta nesmírně obtížná doba pandemie přinesla jednu pozitivní věc, a to, že posílila respekt k HR týmu v byznysu.

Když jsem sledovala vaše mediální výstupy a vystoupení na různých konferencích, řekla bych, že vaše klíčové téma je diverzita. Jak se vám daří diverzitu v Monetě prosazovat? Jednou z věcí, s níž mě generální ředitel Tomáš Spurný oslovil, bylo téma diverzity. Chtěl diverzitu v Monetě podporovat a více ji rozvíjet. A máte pravdu, je to moje srdcovka. V Monetě jsme si vědomi toho, že diverzita a individualita přispívá k naší firemní kultuře, k inovativnímu pracovnímu prostředí a také celkově k růstu naší společnosti. Pro otázky diverzity, inkluze a genderové rovnosti jsme proto vytvořili zaměstnaneckou platformu MON FAIR, která zastřešuje všechna témata související s diverzitou a inklu-



Otevřeli jsme dětskou skupinu, funguje přes půl roku, je krásně zařízená se vším všudy, co děti potřebují. Nejnáročnější ovšem na celém projektu bylo zprovoznění dětské skupiny. Museli jsme splnit řadu požadavků a předpisů, a tak vše trvalo téměř tři čtvrtě roku.

zí. Nechtěli jsme ale, aby témata vymýšlelo HR, ale aby s nimi přicházeli sami zaměstnanci. MON FAIR je zároveň poradním orgánem představenstva Monety. S myšlenkou založit takovou širokou platformu přišel Tomáš Spurný v květnu 2020, kdy covid trochu ustoupil, a my jsme se k diverzitě vrátili. V rámci platformy MON FAIR fungují ambasadoři z různých oddělení napříč celou bankou, kteří získávají náměty, názory a očekávání související s diverzitou od ostatních zaměstnanců a dávají tuto zpětnou vazbu MON FAIR.

Na jaké typy diverzity se platforma zaměřuje?

Začínali jsme genderovou diverzitou, která byla aktuálním tématem. Od roku 2019 sledujeme, kolik máme

procent žen a na jakých pozicích, jaký máme gender pay gap. Naším cílem je do roku 2030 mít 50 % žen na manažerských pozicích. Daří se nám snižovat nerovnost v odměňování žen a mužů. Naším cílem je do roku 2026 tento rozdíl zcela odstranit. Obecně vše v diverzitě hodně stavíme na datech, abychom mohli sledovat vývoj příslušného ukazatele, a mohli tak postupně nerovnosti vyrovnávat.

Diverzita a inkluze však pro nás není jen o genderu, ale také například o tom, jak rodičům více pomáhat, aby se rychleji mohli vracet do práce a abychom jim sladění povinností usnadnili.

Jako jediná česká společnost jsme byli zařazeni již čtyřikrát do prestižního indexu „Bloomberg Gender-Equality Index (GEI)“.

Rodičům pomáháte i tím, že jste v Monetě zřídili dětskou skupinu.

Otevřeli jsme dětskou skupinu MONETA Motýlci, funguje přes půl roku, je krásně zařízená se vším všudy, co děti potřebují. Jsem velmi ráda, že můžeme tento benefit rodičům nabídnout. Pravidelně se setkáváme, abychom zjistili, jak jsou rodiče a děti spokojeni a co by třeba ještě přivítali. Kromě pár konstruktivních připomínek máme jen dobrou zpětnou vazbu. Pro dětskou skupinu máme totiž skvělého provozovatele, který má připravený vynikající program pro děti, a skvělé paní učitelky. Nejnáročnější ovšem na celém projektu bylo zprovoznění dětské skupiny. Museli jsme splnit řadu požadavků a předpisů, a tak vše trvalo téměř tři čtvrtě roku. Ale vytrvali jsme a má to mezi zaměstnanci, kteří se vrací z mateřské a rodičovské dovolené, velký úspěch. Kapacita dětské skupiny je 20 dětí a postupně se nám naplňuje.

Vedle toho jsme rovněž díky MON FAIR v lednu 2021 zavedli finanční příspěvek pro rodiče, kteří se po mateřské nebo rodičovské dovolené vrací zpět

do práce. Výše příspěvku je upravena podle věku dítěte (čím nižší věk dítěte při návratu, tím vyšší finanční příspěvek). Příspěvek je v rozmezí od 5 tisíc měsíčně při návratu do 1 roku dítěte, do tří let jsou to pak 3 tisíce Kč měsíčně a u dětí do 6 let je tento příspěvek 10 tisíc Kč za rok.

V práci se dnes potkává několik generací. Vy jste zastánkyní mezigeneračního dialogu. Jak se takový dialog v Monetě implementuje?

Téma mezigeneračního dialogu je trendem posledních dvou či tří let a je jedním z pěti pilířů naší platformy MON FAIR. Vymezujeme se vůči postojům, které zdůrazňují rozdíly a konflikty mezi generacemi, nechceme podléhat stereotypům. Mezigenerační problémy jistě jsou, ale my s nimi chceme pracovat. Generace nerozdělujeme, naopak stavíme mosty a hledáme to, co nás spojuje. V Monetě jsme toto téma otevřeli s odborníky na mezigenerační dialog a všem nám došlo, že potřebujeme propojit všechny generace, hlavně tu nejstarší s tou nejmladší, stejně jako i ty mladší Y s generací Z. Pozvali jsme i známého influencera Kovyho, který pro banku připravil workshop na téma mezigenerační spolupráce a sklídl obrovský úspěch. Kovy nám ukázal, jak překonávat stereotypy ve vnímání různých generací, a dal nám tipy, jak se generace mohou společně potkávat např. při různých koníčcích. Když společně běhají, vaří, hrají fotbal, nebo jdou na charitativní akci, na výlet apod. Všechny

generace tak může přirozeně spojit společný zážitek a společný úspěch.

Dalším krokem v mezigeneračním dialogu je průzkum mezi zaměstnanci, v němž chceme zjistit, kde vidí komunikační bariéry a co naopak v jejich týmech funguje. Výsledkem budou tipy a best practice, které manažerům pomohou pracovat s věkovou diverzitou a vést multigenerační týmy. Například jak nastavit společné schůzky, jaké komunikační kanály pro různé generace používat. Už totiž neplatí, že jeden způsob komunikace a vedení platí pro všechny.

Vaše banka je unikátní i podporou neformálně pečujících zaměstnanců.

Ano, zhruba před dvěma lety jsme rovněž udělali průzkum mezi zaměstnanci, kteří jsou zároveň neformálně pečujícími. Starají se o své děti a k tomu o své rodiče často i velmi nemocné, jde o tzv. sandwichovou generaci. I pro ně jsme v rámci MON FAIR chtěli připravit cílenou formu pomoci, aby mohli skloubit práci a péči o starší rodiče. Když jsme se jich ptali, co by pro ně byl největší benefit, ukázalo se, že je to čas, který potřebují věnovat péči o své blízké. I v tomto naše představenstvo podpořilo návrh MON FAIR a naši neformálně pečující tak mohou využít až pět dodatečných dnů volna, které jim pomohou potřebnou péči zajistit.

Jaká další témata v rámci diverzity a inkluze ještě otevíráte?

Důležitým pilířem v diverzitě je podpora LGBTQ+ komunity. Tady jsme pro narovnání nerovností udělali velmi jednoduchý krok, kdy jsme vnitřním předpisem dali na roveň manželství a registrované partnerství. Mimochoodem před nedávnem jsme získali ocenění Zaměstnavatel přátelský k LGBTQ+ komunitě právě za to, že aktivně podporujeme inkluzi LGBTQ+ zaměstnanců. Toto ocenění hodnotí jednak

Klára Escobar

HR ředitelka Skupiny MONETA

Je absolventkou Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci, obor sociologie a andragogika se zaměřením na personalistiku. Má za sebou více než osmnáct let zkušeností z HR v různých odvětvích.

V bankovním sektoru se pohybuje od roku 2010, kdy nastoupila jako HR Business partner do původní GE Money Bank. Od ledna 2020 je HR ředitelkou Skupiny MONETA, do které se vrátila po více než třech letech, kdy byla ředitelkou HR v Hello bank!.

Od května 2021 je členkou dozorčí rady MONETA Money Bank zvolenou zaměstnanci.

Klára se aktivně věnuje otázkám diverzity a inkluze jak uvnitř skupiny MONETA, tak je rovněž zapojena v různých platformách (např. Business pro společnost či #FinŽeny), které pomáhají sdílení best practice a také otevírají další témata diverzity, nejen té genderové.



strategický přístup a rovněž i projekty a konkrétní nástroje zaměřené na podporu LGBTQ+ komunity na pracovišti.

Tím pro nás ale diverzita nekončí. Podporujeme další skupiny a prostřednictvím ambasadorků hledáme témata, která mezi zaměstnanci rezonují. V loňském roce jsme otevřeli téma chronických onemocnění zaměstnanců, specificky jsme se zaměřili na onemocnění endometriózy, o kterém se málo ví a ještě méně se o něm hovoří. Máme to-

tiž pořád zafixováno, že zdravotní stav zaměstnanců je pro zaměstnavatele tabu. Ale zdraví zaměstnanců ovlivňuje jejich pracovní nasazení a spokojenost v práci.

Na čem je založená firemní kultura Monety?

Naše firemní kultura je postavená na výkonu a vše, co děláme, děláme tak, abychom byli úspěšní a naplnili očekávání našich akcionářů, klientů a za-

městnanců. Základem naší firemní kultury je sada hodnot, které se prolínají do všeho, co každý den děláme. Klíčová hodnota respekt souvisí s diverzitou a inkluzí. Další významnou hodnotou, na níž je naše kultura založena, je důvěryhodnost a integrita. Tu uplatňujeme dovnitř i navenek tak, že se chováme konzistentně a komunikujeme transparentně. Samozřejmě i ty zbývající hodnoty promítáme do našeho každodenního chování.



Jak pomáháte manažerům, aby dokázali pracovat se všemi generacemi na pracovišti?

Nabízíme školení na manažerské postupy, a to jak pro začínající manažery, tak pro zkušené, kde máme pokročilou verzi školení. Věnujeme se také finančnímu řízení, pracovnímu právu a sdílíme best practice od zkušených manažerů. Co se týká nových trendů a nových dovedností, tak jsme na konci května spustili talentové programy, kde se kromě jiných témat budeme věnovat rovněž mezigeneračnímu dialogu. Talentové programy máme nastavené pro tři skupiny: talentový program Akcelerátor určený pro kolegy a kolegyně, kteří jsou u nás krátce, pak talentový program Master pro zkušené experty a manažery. Posledním z trojice je již

zavedený roční program pro ženy na manažerských pozicích a pro kolegyně, které na tyto role aspirují.

Jsou to nástupnické programy?

Ano, je to tak. Dáváme mladším a méně zkušeným kolegům a kolegyním příležitost, aby u nás mohli kariérně růst. Na slavnostním zahájení talentových programů náš CEO Tomáš Spurný symbolicky řekl, že vidí v místnosti budoucí management banky. Stárneme všichni

a musíme přemýšlet zodpovědně a udržitelně, a proto také pravidelně aktualizujeme plány nástupnictví.

Pojďme k náboru. Jaké profese se nejhůře obsazují?

Určitě není překvapením, že jsou to IT pozice. Kdybyste se mě zeptala přede dvěma lety, byly by to pozice osobních bankéřů na pobočkách. Pokud jde o obsazování těchto pozic, tak jsme udělali obrovský kus práce a nábor se nám nyní daří. Přispívá k tomu i náš doporučující program.

Určitě oslovujete mladé talenty na školách a absolventy v oborech, které potřebujete. Jak vám funguje spolupráce se školami?

Na středních školách, s nimiž spolupracujeme, děláme workshopy, kde prezentujeme banku a pozice, které by pro studenty mohly být zajímavé. Pokud jde o spolupráci s vysokými školami, máme už čtvrtým rokem Trainee program, který neustále zdokonalujeme. Je zaměřený na studenty nejvyšších ročníků či čerstvé absolventy, které zapojujeme do konkrétní práce. Mají své mentory, manažery, kteří jim pomáhají, a setkávají se s různými členy top managementu např. CEO, CRO či COO. Vtahujeme studenty do práce na konkrétních úkolech pro banku, protože mladí lidé chtějí vidět konkrétní výsledek své práce, to je pro ně ta největší motivace. Na současné podobě Trainee programu se podílelo několik našich Trainees tak, aby byl šitý na míru jak studentům, tak potřebám banky.

Jak se dle vašich zkušeností změnila očekávání uchazečů na trhu práce?

Uchazeči mají vzhledem k inflaci větší mzdová očekávání. Velká poptávka je také po práci na dálku. My zastáváme názor, že banka je komunita lidí, kde se na úspěchu společně podílíme. Proto preferujeme způsob práce, kdy se setkáváme osobně, aby spoluprá-

ce byla efektivnější a produktivnější. Potřebujeme u nás kolegy a kolegyně, kteří v bance budou šťastní a zapadnou nám do naší firemní kultury. Hledáme, dokud se naše očekávání a očekávání kandidáta neprotnou.

Jaké lidi si do svého HR týmu hledáte vy?

Já potřebuji srdcaře, kteří zvládnou tempo, které tady v Monetě máme. Nejde mi tolik o předchozí zkušenosti, ale spíš o postoje. Oceňuji flexibilní myšlení, proaktivitu a to, že člověk umí držet na uzdě emoce. Důležitá je pro mě vzájemná důvěra. Když ta se mezi námi vybuduje, tak je to značka ideál.

Máte v HR různorodý tým?

Ano, mám v týmu kolegy a kolegyně různého věku, s různými zkušenostmi a s různými názory.

Jak jste na tom v Monetě se zastoupením žen ve vyšším managementu?

Na manažerských pozicích máme nyní 43 % žen skrz celou banku a do roku 2026 chceme mít podíl žen 50 %. V představenstvu je jedna žena mezi 5 muži, v dozorčí radě jsou z 9 členů 4 ženy. Na rovné zastoupení žen klademe důraz ne kvůli kvótám, které se nás budou jako veřejně obchodované společnosti týkat, ale proto, že to považujeme za správné. V populaci je 50 % žen, mělo by se to tedy odrážet i v zastoupení žen ve firmách.

Motivujete nějak ženy v rozvoji jejich kariéry?

Motivujeme je tím, že je rozvíjíme. A to tak, že jim představujeme inspirativní a úspěšné ženy z trhu. Už jsem krátce zmínila náš rozvojový program, který jsme vytvořili před 4 lety a je unikátní tím, že jsme si ho vymysleli sami. Oslovili jsme inspirativní dámy z trhu – šéfky z firem a podnikatelky, aby nám ukázaly, co to znamená být na vrcholu



Mezigenerační problémy
jistě jsou, ale my s nimi
chceme pracovat.

Generace nerozdělujeme,
naopak stavíme mosty
a hledáme to,
co nás spojuje.

firmy, co jim taková role dává, co jim bere. Cílem je, aby sdílely i stinné stránky, nebo kompromisy, které musely udělat. Naším talentovaným dámám toto sdílení pomáhá, uvědomí si, že v tom nejsou samy, a inspirují se zkušenostmi jiných, které už si tím prošly. Letos jsme pro ženy připravili i skupinový mentoring, aby se od sebe dámy vzájemně učily.

Jak v bance vypadá gender pay gap?

Jsmo na tom dobře, protože pay gap řešíme už řadu let. Vydáváme každoročně zprávu o odměňování, kde i gender pay gap zveřejňujeme. V roce 2019 jsme měli pay gap (rozdíl mezi celkovým průměrným odměňováním mužů a žen na srovnatelných pozicích) 5,19 % a v roce 2023 0,88 % a náš cíl je, aby v roce 2026 byl rozdíl 0 %.

Pomáháte i kratšími úvazky?

Máme téměř 13 % zkrácených úvazků. Dokonce jsme využili novelu zákoníku práce tak, že jsme se rozhodli převést

většinu DPP a DPČ na zkrácené úvazky, abychom zaměstnancům nabídli mnohem větší jistotu.

Čím a jak si udržujete lidi dlouhodobě?

Nejdůležitější je pro zaměstnance stabilita. Motivací je, když vědí, že se podílejí na úspěchu. MONETA je úspěšná banka, která se neustále rozvíjí a které se každý rok daří lépe. To je důležitý faktor, který stabilitě a retenci našich zaměstnanců pomáhá. Pro zjištění angažovanosti našich zaměstnanců od loňského roku používáme anonymní průzkum MONQuest, kde se kvartálně ptáme na jejich zpětnou vazbu. Pro zajištění průzkumů jsme si vybrali uživatelsky přívětivou digitální platformu LutherOne, což nám umožňuje pracovat s výsledky průzkumu v reálném čase. Díky tomu jsme odhalili místa, s čím zaměstnanci spokojení nejsou, a my tyto podněty cíleně řešíme. I proto u nás zůstávají a máme dobrovolnou fluktuaci na historickém minimu.

Jaké trendy v HR vás v bance čekají?

Velkým trendem je práce s daty, stali jsme analytiku a „dataři“, což před lety nebylo. Pracujeme a rozhodujeme se na základě dat, děláme si průzkumy, top managementu přinášíme argumenty podložené daty a analýzami. I proto je nutné digitalizovat většinu procesů. Myslím, že díky digitalizaci se HR bude více zaměřovat na individuální práci s lidmi, bude se víc personalizovat. Možná se začneme i víc posouvat z práce na dálku do práce s týmem napřímo, protože nám bude chybět bezprostřední mezilidská zkušenost a osobní kontakt. Dalším trendem je také péče o duševní zdraví zaměstnanců.

Jste v HR řadu let, co vás na tom baví?

Nejvíce mě baví vidět dopad do byznysu. Baví mě, že žádný den v HR není stejný. Nikdy to není tak, jak si naplánujete.

Baví mě to, že přichází nové trendy, nové technologie, a co bylo kdysi nemožné, je dnes běžné. Stále ale více vnímám, že HR musí být podporou byznysu. Když toto zafunguje, je HR bráno jako rovnocenný partner.

Byla jste zaměstnanci nominována do dozorčí rady Skupiny MONETA, jak se na té pozici cítíte?

Do dozorčí rady, která je kontrolním orgánem banky, jsem byla zvolena zaměstnanci a tím, že zastávám pozici HR ředitelky, je pro mě velmi zajímavé, jak obě role vnitřně vyvážit. V naší dozorčí radě jsou velké kapacity jako třeba pan Gabriel Eichler, paní Kateřina Jiráková, pan Miroslav Singer či pan Ronald Clarke a to, že mám možnost s nimi pracovat, je ta nejlepší škola. Tu roli jsem přijala s velkou pokorou, stejně, jako když jsem měla příležitost být tři roky v představenstvu MONETA Stavební spořitelny. Moc si toho vážím.

Jak na sobě pracujete?

Hodně čtu odborné články, časopisy, inspiroji se od zajímavých osobností, sleduji podcasty, ráda sdílím HR zkušenosti s odborníky na českém trhu, ale i s bývalými kolegy v HR ze Slovenska a Maďarska.

Jak relaxujete?

Po rodičích jsem zdědila chalupu a díky tomu jsem se pustila do nových koníčků. Začala jsem s renovací nábytku, už jsem zrenovovala několik židlí, dveří včetně futer. Myslela jsem si, že nejsem manuálně zručná, a ukázalo se, že se vše dá naučit. Člověk u toho vypne mozek a má radost, když se dílo povede. To je největší relax. Ráda také čtu a poslouchám vážnou hudbu.



Monika Rousová je HR manažerka, psychoterapeutka a koučka. Této profesi se věnuje přes 20 let, posledních třináct let byla HR ředitelkou ve společnosti 2N Telekomunikace, nyní se přesunula do oblasti digitalizace zdravotnictví jako HR ředitelka pro firmu Infini One a souběžně se dál věnuje psychoterapeutické a koučovací praxi. Je přesvědčena, že má-li pomáhat druhým, musí být sama se sebou srovnaná, pořád usilovat o vnitřní rovnováhu.

Být sám se sebou na cestě je jedinečná zkušenost

„**P**okud mám druhým pomoci, musím se nejdřív umět postarat sama o sebe. To pro lidi, kteří pracují v HR, platí dvojnásob. Neměli by podceňovat péči o sebe, ale jít v ní ostatním příkladem. Viděla jsem kolem sebe hodně lidí vyhořelých a vyčerpaných, protože sami na sebe zapomněli. Když se staráte o svou energii a kondici, když jste vnitřně v klidu a je to na vás poznat, tak za vámi lidé spíš přijdou a řeknou si o podporu. Taký vám to pomůže rozlišovat věci podstatné a nedůležité, být konzistentní, trvat na zásadních věcech, umět se sám sebe i ostatních zastat, když o něco opravdu jde.“ říká Monika Rousová.

Vzít život do vlastních rukou

Důležitým momentem pro hlubokou sebereflexi, vnímání vlastních potřeb a nastavování vnitřní rovnováhy se pro Moniku stala cesta do Santiaga de Compostela. Uvažovala o ní dlouho, byl to sen, který si ale mohla splnit, až když se její tři děti osamostatnily. „Spoustu let jsem se primárně starala o děti a rodinu. Dětem jsem balila batohy, když jezdily na tábory, a těšila jsem se, že jednou přijde chvíle, kdy si zabalím batoh i pro sebe a vydám se na svou cestu,“ vysvětluje Monika, proč se v roce 2013 poprvé vydala na Svatojakubskou pouť do Santiaga de Compostela. Mimochodem tu pouť si už prošla šestkrát. Třikrát sama, třikrát s někým. Jednou s blízkou kamarádkou a dvakrát se svým novým partnerem.

„Když mi děti odrostly, byl to pro mě čas vzít si svůj život víc do vlastních rukou. Ta první cesta v roce 2013 byla pro mě mi-



mořádná tím, že se mohu poprvé svobodně vydat do světa a zkusit si, co to znamená být sama za sebe," říká Monika.

„Samozřejmě že jsem svůj plán s rodinou předem probírala, bez toho by to nešlo. Děti mi fandily, můj tehdejší manžel měl o mě strach, aby se mi něco nestalo, když jsem putovala sama, ale domluvili jsme si průběžnou

komunikaci a já se mohla na pouť připravovat," vzpomíná Monika. Obtížnější pro ni kupodivu bylo, aby si tento svůj plán vyjednala i se sebou. Musela sama sebe přesvědčit, že kvůli tomu nebude nikdo strádat a že je to tak v pořádku.

Sbalit si batoh do Compostely není snadné

O Svatojanské cestě se toho hodně ví, je velmi známá a dnes už se na ni vydává spousta lidí. Prožít si takové dlouhé putování je ale ojedinelý zážitek, o kterém se v průvodcích nedočtete. „Je to velmi spirituální, individuální a intimní záležitost, která je pro každého poutníka naprosto jedinečná,

i když jí jdete poněkoli káté," vysvětluje Monika a s úsměvem dodává, že kdo tu cestu jednou prošel, často se na ni znovu vrací.

„Poprvé, na jaře v roce 2013, pro mě hlavním tématem cesty byla autonomie, hledání způsobu, jak být víc v kontaktu sama se sebou. Bylo to poprvé po 23 letech od svatby, co jsem byla pryč od muže a dětí na delší dobu: cesta mi trvala asi 4 týdny," říká Monika.

Sbalit si batoh na tak dlouhou cestu je umění. Monika vzpomíná, že to napoprvé moc nezvládla, po cestě se zbavovala nepotřebných věcí. Vůbec netušila, jak těžké bude jít s batohem na zádech denně

kolem 30 km. „Přenesla jsem se přes svou systematictost a plánovitost, protože jsem vyhodila i knihu průvodce. Řekla jsem si, že to půjde i bez něho, že musím věřit, že někde dojdou a najdu tam zázemí," směje se Monika. Prostě nechat vše plynout a nemít zbytečné obavy.

Učíte se dělat vlastní rozhodnutí

Podruhé na jaře 2015 šla Monika severní cestu Camino del Norte, která se táhne podél oceánu. Obě cesty pro ni znamenaly vzácný čas na meditaci, modlitby, na promyšlení věcí, na bytí sama se sebou, s emocemi, fyzickými obtížemi a nepohodlím. Na této druhé cestě jí uchvá-



Cestu vám ukazuje symbol poutníků – svatojanská mušle.



Dorazili jsme s partnerem do cíle. Jsme v Compostele!



tily mořské vlny, pozorovala jejich sílu, jak se valí, stoupají a klesají, rozbíjejí a dobíhají na pláž. Pořád dokola. „Připomíná to běh života, fascinovalo mě to, dívala jsem se ně hodiny a na nic jiného nemyslela.“

Ta pouť je fyzicky hodně náročná. Můžete jít různě dlouhé trasy. Monika si napoprvé vybrala Francouzskou cestu, což znamená ujít asi 800 km. „V průměru denně jdete 20–30 km. Bolí vás nohy, záda, nesete těžký batoh, ale víte, že musíte dorazit někam, kde je noclehárna, kde si odpočínáte, dáte si sprchu, vyperete tričko, sežene něco k jídlu a na palandě usnete. Krásné na tom všem putování je, že nikdo vás k ničemu nenutí,

když chcete jít sama, jste sama, když se chcete přidat ke skupině, přijmou vás, chcete si u stolu večer povídat, nebo mlčet, nebo raději zalezete do postele a posloucháte hudbu – v pořádku. Všechny možnosti a volby jsou jen na vás. Zvykáte si dělat jen vlastní rozhodnutí, to pro mě bylo také nové,“ vypráví Monika.

„Všichni poutníci se vzájemně respektují, cítíte se s nimi svobodná. A zároveň jste v komunitě lidí, kteří jsou vám ochotni kdykoliv pomoci, zajímají se o to, jak



vám je.“ Monika popisuje, jak si na třeba cestě sedla a vyměňovala ponožky, a lidé okolo se hned zajímali, zda něco nepotřebuje, jak moc ji nohy bolí, zda má náplast na puchýře. „Pokud něco potřebujete, rádi vám dají ze svého, rádi se s vámi o něco rozdělí. Je to taková tichá pošta, společně jdeme, jíme, pomáháme si navzájem, sdílíme prostor večer a v noci, kde se většina lidí chová ohleduplně“ vysvětluje Monika.

Komunita, kterou v běžném životě asi nenajdete

Zvláštní kouzlo cesty podle Moniky spočívá v tom, že jste mezi lidmi s otevřeným srdcem. „Vytváří se často trvalá přátelství nebo i partnerské vztahy. Dodnes si s mnoha přáteli píšeme, s některými jsme se už několikrát setkali, i když žijeme v různých zemích,“ říká Monika.

K atmosféře putování přispívají i místní lidé, kteří

jsou k poutníkům většinou velmi přátelští a vstřícní, často dávají najevo, že si váží těch, kteří putují k hrobu sv. Jakuba. „Zažila jsem na první cestě setkání s místním kostelníkem, který mě a dalších několik poutníků pustil do kostela, kde byl vzácný krucifix ze stříbra. Zatímco jej všichni obdivovali, na mě dolehla samota, emocionální nápor neobvyklé situace, fyzické vyčerpání a stesk po domově. Sedla jsem si stranou a trochu si ubrekla. Ten starý pán ke mně přišel, díval se na mě, mluvil na mě, ale já jsem mu vůbec





nerozuměla, pak mě vzal za ruku a chvíli tam se mnou byl. Jeho pohled nikdy nezapomenu, byl láskyplný, přijímající, klidný," vzpomíná Monika a přiznává, že se jí po rodině dost často zastesklo.

Stresující vzpomínky odložíte jako kameny na cestě

Co probíhá poutníkovi hlavou, když kráčí krajinou? Monika tvrdí, že nějaké velké a vznosné myšlenky k ní moc nepřicházely, soustředila se spíš na cestu a krajinu, kterou procházela. „Ta je nádherná a velmi různorodá. První cestu jsem začala v Pyreneích, kde bylo po kolena sněhu, pak jsem sešla do nížiny, kde bylo jaro, a došla jsem do plného léta v Santiagu. Ty krajinné scenerie jsou nádherné, stromy, rostliny, květy, ptáci, zvířata. Nad vámi nebe a slunce a obla-

ka, které se mění každou hodinu. Úplně si vyprázdňíte hlavu a jen sledujete tu krásu. A také obezřetně pozorujete, po čem kráčíte, aby se vám šlo dobře. Pokud to lze, vybíráte si ty části cesty, kde není kamení nebo nějaká překážka, která vám chůzi znesnadní a přispěje

k bolestem nohou,“ vysvětluje Monika.

„V průběhu cesty, když jsem procházela krásnou venkovskou krajinou, třeba kde se pásly krávy, se mi vybavovaly vzpomínky na mé dětství, kdy jsme na venkově o prázdninách chodili s bandaskou pro mléko, na kořeny, z nichž pocházím a na mé prarodiče,“ říká Monika.

Přiznává, že na cestě hlavou prolétnou nejrůznější myšlenky a vzpomínky. I ty bolestivé a složité, které byste už znovu zažít nechtěli. „A je nesmírně osvobozující, že je jako kameny na cestě

můžete postupně odkládat a zbavovat se toho, co bylo pro vás v životě těžké, stresující, nečekané a přes co jste se museli přenést,“ doplňuje zážitky Monika. V průběhu svých cest potkala hodně lidí a vyslechla jejich příběhy, které je na pouť do Santiaga přivedly.

Završení cesty je časem oslavy

Monika zažila i nečekané věci. Během své druhé cesty třeba dostala zánět do lůžek nehtů. Hrozně to bolelo. „Tři dny jsem mohla jít jen pár kilometrů a pak přisednout na

autobus, v nemocnici jsem dostala antibiotika, která mi po pár dnech zabrala, a zánět ustoupil, pak jsem už mohla chodit,“ připomíná si Monika nepříjemný zážitek. Nicméně cestu nevzdala a dorazila do cíle.

Konec cesty poutníka, který dojde do Santiaga, má několik ritualizovaných okamžiků. „Nejdřív jdou všichni na místo, kde dostanou osvědčení o tom, že absolvovali cestu: je to tzv. „Compostela“, latinsky psaný diplom a oficiální dekret katedrály. Jako důkaz slouží tzv. „Credencial del Peregrino“, což je poutnický průkaz, kam se v ubytovnách dává razítko a zároveň to slouží jako průběžná evidence poutníků. V kanceláři si také zapíše vaše údaje, odkud jste a kde jste cestu začali.

Následující den je v katedrále mše, která je slavná houpáním velké stříbrné kadidelnice (Botafumeiro) v hlavní lodi chrámu. Také setam čte zpráva o tom, kolik lidí z jakých zemí šlo jakou cestu. Mše se většinou účastní i poutníci, kteří se nehlásí ke katolickému vyznání. Je to chvíle, která formálně završuje cestu. Všimla jsem si, že hodně lidí přitom pláče, další jsou ztišení, do sebe obrácení, jiní zase prožívají euforii, radují se, všechny objímají. Před katedrálou je potom místo setkávání: je tam největší pravděpodobnost, že potkáte svoje známé a přátele, s kterými jste se na cestě potkávali. Lidé spolu mluví, sdílejí svoje zážitky, jdou se společně najíst, je to



čas oslavy. Potom si vyměňují kontakty a slibují si, že si budou psát a že se budou navštěvovat. Potom se loučí.

Asi na žádném místě jsem zatím neviděla tolik objímajících se a dojatých lidí, jako v Santiagu,“ popisuje Monika završení dlouhé poutě.

Podmínka pro pouť? Nastřádat si dlouhé volno

Jaký byl návrat do života doma? „Rodina mě vítala, děti i muž byli pyšní na to, co jsem dokázala. Prostřední dcera si pak také tu cestu před svou svatbou prošla a vrátila se nadšená,“ říká Monika. V práci se jí lidé na zážitky i na to, co jí cesta přinesla, hodně ptali. Některé inspirovala, a pokud se rozhodli jít, poradila jim, jak se připravit. „Já se moc nepřipravovala, jen jsem zhruba půlrok před cestou chodila s mužem na delší výlety, ale bez batohu,“ směje se Mo-

nika. Dodává, že netušila, jak obtížné bude putovat s těžkým batohem denně na zádech. „Ale asi po deseti dnech si tělo zvyklo, svaly se zpevnily a šlo se mi s větší lehkostí,“ říká.

Podstatné pro toho, kdo se chce vydat na pouť, je samozřejmě zařídit si volno v práci. Dlouhé volno, což nebývá snadné, pokud si třeba šetříte dovolenou pro rodinu, a pak vám z ní moc nezbyde. „Já měla štěstí, můj šéf chápal, jak důležitá ta cesta pro mě je osobně i z hlediska mé práce. Měla jsem nastřádané 4 týdny, které jsem si na cestu mohla vzít. Věděla jsem, že mě kolegyně plnohodnotně za-

stoupí. Takže jsem po cestě na práci nemusela myslet a to byl další luxus,“ připomíná si Monika.

Jak si vnitřní rovnováhu uchovat i po návratu?

Vždy po návratu pak přemýšlela, jak si stav rovnováhy, sebeuvědomění a usebrání, který na cestě nabyla, uchovat co nejdéle dobu. „Přišla jsem na to, že mi pomáhá meditace. Ráno, než se rozběhnu, si na deset minut sednout do ticha a meditovat. Zkousím zkrotit myšlenky, nepromýšlet ten den, co mě čeká, jaké to bude. Prostě to nechám plynout a soustředím se na dech. To mě osobně hodně pomáhá, i když se mi to bohužel nedaří každý den, ale snažím se o to,“ popisuje Monika, jak sama se sebou pracuje. Kromě toho má v Praze oblíbené místo v klášteře bosých karmelitánek zvané Fortna, kam chodí meditovat a učí se kontemplativní modlitbě.

„Myslím, že je užitečné najít si nějaký svůj způsob, jak v dnešním složitém světě vůbec obstát, umět být sám se sebou. Někdo medituje, jiný sportuje, poslouchá hudbu, chodí do přírody, maluje, tvoří, někdo se vydá na poutní cestu. Já třeba i zpívám (30 let v chrámovém sboru) a hodně jezdím na kole, to je taky fajn. Zvláště u pomáhajících profesí, kde jste hodně s ostatními lidmi a jste tam pro ně, musíte umět dočerpávat energii, dobře si odpočinout, jinak nemůžete tu práci dělat dobře, uzavírá Monika.

CHARAKTERISTIKA POUTNÍKA, KTERÝ JDE SÁM podle Moniky Rousové

1. má čas pro sebe, vzdálen pracovním a rodinným povinnostem,
2. je svobodný: může nakládat se svým časem a silami podle svého uvážení,
3. je ve zjednodušeném modu, kdy je důležité: kam dojde, kde bude na noc, co bude jíst, jestli se umyje a vypere si oblečení, jestli se mu podaří aspoň trochu spát ve společnosti ostatních lidí a zvuků, které vydávají,
4. potýká se každodenně s fyzickou bolestí: pokud to nejsou puchýře nebo otačené prsty, tak to jsou nejčastěji bolesti pat, kolen, kyčlí, zad, ramen, svalů, o kterých ani nevěděl, že je má, úměrně věku, fyzické kondici a míře opotřebování těla,
5. potřebuje minimum věcí, protože si je nese na zádech,
6. rozhoduje, jestli bude sám, nebo v kontaktu s jinými lidmi a případně, s jakými ano a s jakými ne, jestli chce o sobě něco sdílet, jaký příběh o sobě pro ostatní vytvoří,
7. když jde sám krajinou, může dát průchod svým emocím, může se smát, mluvit pro sebe nahlas, může si poplakat, nebo si zakřičet – nikdo to neslyší,
8. denně si udělá čas na introspekci: ať už sám od sebe, nebo pod vlivem ostatních, kteří si píšou deník: píše taky, je ve stavu vzácného „usebrání“,
9. po zhruba dvou týdnech chůze se jeho tělo se zátěží vyrovná a odmění ho lehkostí, schopností ujit stále delší vzdálenosti, postupným úbytkem váhy a přeměnou tuku na svaly, získá pocit poutnické „kompetence“,
10. naučí se ocenit spoustu maličkostí, které mu usnadní cestu: každou značku, která je dobře vidět a ukazuje směr, každou studnu, kde se může napít, každou pěšinu nebo lesní cestu, cokoli, co není asfaltová silnice (kde nejvíc bolí nohy), každý krásný výhled, teplé jídlo, skleničku vína, vyprané voňavé prádlo, pár hodin spánku, dobrou náplast na puchýře, kterou mu někdo dá, slovo povzbuzení,
11. s vděčností a láskou myslí na svoje blízké, na rodinu, na přátele, na učitele, slyší kolem sebe spoustu smutných příběhů a o to víc si uvědomuje, kolik radosti a blízkosti v životě má,
12. na závěr zažije velkou radost a údiv: opravdu jsem sama ušla 800 kilometrů?

”

Zvláštní kouzlo cesty spočívá v tom, že jste mezi lidmi s otevřeným srdcem.

Vytváří se často trvalá přátelství nebo i partnerské vztahy.

K atmosféře putování přispívají i místní lidé, kteří jsou k poutníkům většinou velmi přátelští a vstřícní, dávají najevo, že si váží těch, kdo putují k hrobu sv. Jakuba.



5 chyb,

které děláme v interní komunikaci ... a jak z nich ven

Interní komunikace je téma, o kterém se mluví a píše často, a přesto je stále žádané. Jako by mu firmy stále dostatečně nerozuměly. Základní otázkou není, jak interní komunikaci správně nastavit, ale proč se jí vůbec zabýváme.

Proč se vůbec interní komunikací zabývat? Je to prosté. Člověk je tvor společenský a sám o sobě by těžko přežil. Je tedy dobře, že kolem sebe máme spoustu lidí, se kterými jsme v interakci. Kdyby si každý žil bez ohledu na druhého, vzájemně bychom si komplikovali životy, protože bychom nevěděli o záměrech těch druhých. A proto je důležitá výměna informací – abychom měli možnost sdílet zážitky nebo třeba posouvat věci dopředu. Jedinec má určitou kapacitu, ale když se spojí s jedním nebo více lidmi, efekty se násobí. Komunikace je zkrátka k rozvoji, růstu a zlepšování našeho prostředí nezbytná. A člověk je do té míry živ, do které komunikuje.

Původ slova informace nám ukazuje, že mají něco „formovat uvnitř“ (in-form), každá informace tedy skupiny uvnitř formuje. Pokud budeme ke komunikaci s druhými lidmi přistupovat s tímto vědomím, možná to bude záchranná brzda, která nás zastaví dříve, než vypustíme z úst něco, co by nás potom mrzelo. Zároveň je to skvělý „rozlišovák“, který pomůže určit, jakou informaci a v jaké formě do týmu posílat, a jakou ne.

Sečteno a podtrženo, to celé ovlivňuje nasazení týmu, jeho náladu, chuť a ochotu, jeho rozpoložení a konečné výsledky. Pojdme se na to podívat trochu konkrétněji, skrze **pět chyb, kterých se v komunikaci obecně nejčastěji dopouštíme.**

Co to vlastně interní komunikace je

Interní komunikace je komunikace, díky které si předáváme informace uvnitř týmu. Týká se každého člena týmu od majitele po brigádníka, který u nás tráví třeba jen hodinu týdně.

1

Jsem zajímavý, místo abych se zajímal

Mezi „být zajímavý“ a „skutečně se zajímat“ je velký rozdíl. Člověk, který se snaží být zajímavý, většinu pozornosti zaměřuje na sebe a nedokáže

pak věnovat plnou pozornost druhému člověku. Přitom to nejdůležitější, co můžeme pro druhého udělat, je přesně to, že mu věnujeme pozornost. Ve chvíli, kdy se snažím být zajímavý já, mě ten druhý tak úplně nezajímá, a mohou mi tak uniknout důležité signály. Nevšimnu si divných reakcí nebo špatné nálady, přejdu to, a už je oheň na střeše. To je rozhodně jedna z chyb, která má na interní komunikaci, ale i na komunikaci obecně velký vliv.

2 Člověk je duchem mimo

Když má člověk nějaký problém, který mu hodně zaměstnává mysl, a nedokáže se soustředit na přítomný okamžik, bývá takzvaně duchem mimo. Přemýšlí o tom, co bylo nebo co bude, a neuvědomuje si, že nevnímá plně toho, kdo k němu právě hovoří. I to je jedna z typických chyb. V oblasti interní komunikace ve firmě se to může projevit tak, že máme nějaké problémy, které řešíme, a kvůli nim nevidíme, že se nám lidé snaží něco říct, že se jim něco nelíbí, že bychom možná měli něco změnit.

3 Co když to nepochopil?

Schopnost opravdu správně pochopit to, co mi druhý říká, schopnost vytvořit si v hlavě přesnou představu toho, co mi někdo právě řekl či napsal, je pro komunikaci a pro interní komunikaci zásadní téma. Protože lidé mají různou schopnost chápání, jsou různě bystří, je třeba s nimi komunikovat tak, aby to pochopili všichni. Jednou z velkých chyb v komunikaci je to, že neumíme předat myšlenku dostatečně dobře, aby opravdu všichni pochopili, co tím chceme říct. Celé to vede k nedorozumění, chybám a špatným vztahům.

4 Informační vakuum je prostor pro domněnky

Všimli jste si někdy, že když dáme druhým kusé informace, nebo

dokonce žádné, automaticky si sami doplňují nějaké své vysvětlení? Lidé nemají rádi informační vakuum a zároveň mají velkou schopnost být tvořiví ve svých vlastních úvahách a často si ani své vytváření domněnek neuvědomují. Dalo by se to shrnout tak, že špatný vstup způsobuje následně špatný výstup, chybné vyhodnocení situace. A problém je na světě.

5 To já ne, to on

Není nic jednoduššího než svést špatnou komunikaci na druhého člověka. Pravdou ale zároveň je, že ukazujeme-li na druhého a ukazujeme mu, že on za něco může, dáváme mu tak trochu moc nad svým vlastním životem a najednou to vypadá, že není v našich silách špatnou komunikaci napravit.

Možná si teď říkáte: „Sakra, každou z těch chyb jsem už v životě udělal.“ Nebojte, je to úplně normální, každý je někdy udělal. Prostě jen pokračujte ve čtení a třeba si odnesete nějakou radu, která něco z toho o kousek vylepší.



Co chyby v komunikaci způsobují

Než vám dám pár tipů, jak to celé zvládnout a jak interní komunikaci nastavit dobře, v pár bodech vám ukážu, jak poznat, že máte s chybami v komunikaci v týmu co do činění a co může špatná komunikace způsobit.

Jak poznáte, že se ve vašem týmu chyby v komunikaci rozhodně vyskytují?

- Lidé si nepředávají informace nebo si je předávají pozmeněné.
- Pokud jim pošlete e-mail či jinou komunikaci, stává se vám, že neodpoví.
- Zahlcují svou komunikací i ty, kterým zprávy vůbec nepatří.
- Lidé mezi sebou nejsou příliš ochotní komunikovat.
- Management neinformuje zaměstnance o změnách.
- Nestanoví se „pravidla hry“ nebo se nevyžaduje jejich dodržování.
- Šéf se o své lidi nezajímá nebo se zajímá jen o problémové pracovníky.
- Šéf nejde příkladem.

Jaké efekty špatná komunikace způsobuje?

- Chybovost ve výkonu,
- neochotu spolupracovat,
- špatnou náladu v týmu,
- nesplněné cíle,
- demotivaci lidí a rostoucí požadavky na work-life balance,
- špatnou pověst firmy coby zaměstnavatele,
- vysokou fluktuaci,
- nedostatek kvalitních kandidátů,
- neochotu šéfa řídit lidi nebo expandovat.

A na závěr si dovolím jedno troufalé tvrzení: Komunikaci lze vyřešit jakýkoli problém na této planetě. Nevěřte mi, ověřte si to. /

(Článek vyšel v časopise Dobrodružství personalistiky č. 34)



Firemní kultura může být prevencí nebo zesilovačem závislostí

Téma závislostí na pracovišti je velmi aktuální, i když se o něm stále příliš nemluví. Podle Národní linky pro odvykání (NLO) přibývá lidí se závislostmi, kteří vyhledají odbornou pomoc. Spouštěčem pro závislost může být silný tlak na výkon, chronický stres v práci nebo v osobním životě. Podle NLO by zaměstnavatelé před závislostmi neměli zavírat oči, ale vytvářet pracovní prostředí, které odpovídá požadavkům na wellbeing a work life balance. O závislostech a jejich prevenci hovoříme s Pavlou Táboorskou, předsedkyní správní rady AdiPoint provozující NLO, psychologkou a terapeutkou.

TEXT: ALENA KAZDOVÁ

FOTO: ARCHIV PAVLY TÁBORSKÉ

Jak vznikají závislosti?

Faktorů, které přispívají ke vzniku závislosti, je celá řada. Roli hrají dědičné faktory, rodinné zázemí, prostředí, ve kterém člověk vyrůstal, jaké vztahy žil... a ve firmách je to především firemní kultura, která vytváří buď zdravé či nezdravé prostředí. Když cítíme vysokou míru stresu a napětí, tak zcela přirozeně hledáme možnosti, jak se tohoto napětí zbavit a zklidnit nervovou soustavu. Návykové látky a závislostní chování poskytují rychlou a „efektivní“ úlevu. Dokážou člověka uvolnit, či naopak stimulovat k vyššímu výkonu. Efektivní říkám v uvozovkách, protože za to člověk platí vysokou daň. Tou je závislost, která je v konečném důsledku destruktivní nejen pro samotného člověka, ale i pro jeho okolí.

Čím vyšší míra stresu, tím vyšší pravděpodobnost, že naše běžné zvládací strategie nebudou stačit, a člověk

se může uchýlit k návykovým látkám či jinému závislostnímu chování. Záleží také na tom, jak dobře o sebe umíme pečovat, odpočívat, vnímat svoje potřeby a uspokojovat je zdravým způsobem. A zcela zásadním faktorem je kvalita vztahů s ostatními lidmi a vztah k sobě samému. To vše může hrát roli, zda v nějaké krizové situaci sáhneme po návykové látce.

Jaká rizika pro vznik závislosti hrozí na pracovišti?

Základním kamenem je firemní kultura, která vytváří prostředí, které může vznik a rozvoj závislostí podpořit, či působit naopak preventivně. Stresorem v práci může být například to, že zaměstnanec musí být neustále k dispozici, že se očekává, že bude hned reagovat, prostředí, kde není čas na odpočinek a uspokojení základních potřeb – třeba taková bazální věc jako dojít si v klidu

Školení pro firmy

Národní linka pro odvykání 800 350 000 má zkušenosti přímo z korporátního terénu. Firmy a obchodní společnosti si u ní mohou pro své zaměstnance objednat adiktologické školení nebo workshop na míru. Programově a obsahově se vychází z debaty mezi školitelem a klientem, během které si obě strany vydefinují, s jakým konkrétním problémem se zaměstnanci potýkají. Všechny tyto aktivity mají ale jedno společné – jejich cílem je přispět k vyšší kvalitě wellbeingu na pracovišti.

Své zkušenosti s workshopem mají účastníci Vzdělávacího institutu středočeského kraje (VISK). Lektori pro ně zajišťovali seminář na téma závislosti související s hazardním hraním u dětí a mládeže. Velké výrobní firmy, např. výrobce autodílů KS Kolbenschmidt Czech Republic v Ústí nad Labem, zase nejčastěji poptávají workshop a přednášku zaměřenou na život bez cigaret. V obou případech platí, že zaměstnance školením provádějí adiktologové a psychologové, kteří jsou proškolenými pracovníky Národní linky pro odvykání.

na záchod. Je mnoho firem, kde je běžné, že pracovní schůzky na sebe plynule navazují, během oběda lidé vyřizují jiné pracovní úkoly, na které jindy není čas, nebo mají klid na práci až po skončení oficiální pracovní doby.

Důležitým vzorem, takovým normotvůrcem, je manažer. V případech, kdy sám manažer má problémy s držetím svých pracovních hranic a vnímáním svých potřeb včetně potřeby odpočinku, tak to vytváří nezdravou normu a tlak na ostatní. Pokud zaměstnavatel po zaměstnancích požaduje podávání konstantních pracovních výko-

nů v průběhu celých 8 hodin pracovní doby, pak je to nereálný požadavek nerespektující přirozenou křivku lidské výkonnosti a energie během dne. Takový zaměstnanec pak může pracovat na maximum, přes svoje limity, a o to víc bude po pracovní době hledat rychlá a efektivní řešení, jak dobít energii, či si odpočinout a uvolnit se. A to je živná půda pro potenciální závislost.

Jaká by měla být firemní kultura, aby eliminovala vznik závislosti?

Asi není možné říct, že by mohla existovat firemní kultura, která by vznik závislosti eliminovala, ale zdravá firemní kultura může působit preventivně. Základním předpokladem je přijetí myšlenky, že zaměstnanci jsou lidé, kteří mají své potřeby, vztahy a život i mimo práci. Zájemem firem samozřejmě je, aby zaměstnanci podávali kvalitní pracovní výkony, k tomu ale potřebují dobré podmínky – možnosti, jak si dělat pauzy v průběhu pracovní doby, zažívání dobrého kontaktu s kolegy a nadřízenými, mít možnost cítit smysluplnost a užitečnost své práce... V dnešní době to vidíme na trendu podpory wellbeingu, kde výše uvedené body mají své místo.

Něco si firmy zvládnou zajistit samy, něco s pomocí externích dodavatelů. Zde mám na mysli především sebeznapávací a rozvojové workshopy, kde se zaměstnanci učí rozpoznávat svoje potřeby, hledat pro sebe vhodné a zdravé formy jejich naplňování, pracovat se svými hranicemi (a učit se říkat ne) a dobře pečovat o sebe i své vztahy.

Jaké závislosti na NLO nejčastěji řešíte?

Na lince jsme v roce 2016 začínali s odvykáním kouření. Závislost na nikotinu, který je stimulační látkou, je v ČR největší a nejrozšířenější. Kolem 20 % Čechů kouří cigarety denně, k tomu přibývají nové způsoby kouření, např. elektronické cigarety, které používá mezi 5–10 % populace, a 3 % populace má v oblíbě nikotinové sáčky.

V závěsu za nikotinem je alkohol. Jako země jsme ve spotřebě alkoholu stále na předních místech ve světě, a to i přesto, že mezi mladými vidíme trend poklesu konzumace alkoholu. Podle dat národního monitorovacího střediska pro drogy je u nás 15–19 % lidí, kteří pijí rizikově. Alkohol na pracovišti většinou zaměstnavatelé nevidí, zaměstnanci si dávají pozor, protože by jim mohla hrozit okamžitá výpověď. Takže pijí po práci, často i tajně. Dlouho to vypadá, že zaměstnanec nemá problém, ale časem se pití promítá do jeho pracovního výkonu i sociálních vztahů. Dopady alkoholismu na zdraví i vztahy probíhají plíživě.

Bohužel u nás je alkohol lehce dostupný a navíc v naší kultuře tolerovaný. Paradoxně i ve firmách. Například, když firmy pořádají teambuildingy, většinou nechybí večírky s alkoholem. HR manažeři někdy dokonce tvrdí, že alkohol upevňuje vztahy! Ano, lidé se uvolní, ztratí zábrany, ale alkohol rozhodně není nástroj pro budování zdravých vztahů.

V NLO se snažíme dělat ve firmách osvětu a vysvětlujeme, že záměr podpo-

rovat dobré vztahy a stmelovat kolektiv je dobrý, ale je třeba pro to hledat jiné postupy a metody, než je společné pití alkoholu. Doporučujeme jim, jak to udělat zdravější a udržitelnější cestou, jak lidi vést k zdravému životnímu stylu bez závislosti.

Jak zdravé vztahy budovat?

Vztahy se budují dlouhodobě, jeden teambulding nebo společné chození na pivo to nezachrání. Naprosto klíčová je role manažera a HR oddělení. Vše začíná seshora. Aby firma podpořila psychologické bezpečí, je nutné, aby fungovala otevřená komunikace o tom, co se ve firmě děje, zvlášť když probíhají nějaké změny. A důležitá je i zpětná vazba od zaměstnanců. Zkrátka prostředí, kde otevřená komunikace probíhá všemi směry a problémy se nezametají pod koberec, ale aktivně se řeší.

Manažer by měl své lidi znát, a pokud zachytí nějakou divnou změnu v chování některého ze zaměstnanců, měl by o tom se zaměstnancem mluvit a zajímat se, co se děje. Nemusí to být pracovní problém, ale třeba problém v rodině. Manažer by měl jednat diskrétně a dát tomu člověku najevo, že mu na něm záleží, že je pro firmu důležitý, a snažit se zaměstnanci pomoci najít adekvátní pomoc.

Kolik stojí firmu odvykající kuřák?

Poměrně podrobně zmapovaná je situace ohledně kuřáků, a to i co do nákladů, které musí na takového zaměstnance zaměstnavatel vynaložit. Podle americké studie se střední odhad nákladů, resp. ztráty firmy u kouřícího zaměstnance, pohybuje kolem 5816 dolarů, tedy zhruba 135 tis. korun za rok. Částka bude pro českého zaměstnavatele jistě odlišná, ale pravděpodobně ne výrazně. Studie počítala s tím, že zaměstnanec má vlastní zdravotní pojištění a zaměstnavatel mu na něj nepřispívá. Zároveň je studie z roku 2012 a při úpravě o inflaci by částka byla vyšší o 37 %, tj. cca 180 tis. korun. Vzhledem k cenám tabákových výrobků by částka pro český trh odpovídala zhruba 100 tis. Kč ročně.

S jakými dalšími závislostmi se potkáváte v souvislosti s digitální dobou, v níž žijeme?

Další po závislosti na nikotinu a alkoholu je závislost na hraní počítačových her, digitálních technologiích a sociálních sítích. Odhadem 4-6 % populace je v riziku vzniku závislosti. Tato témata se týkají více mladé populace, stejně jako nové návykové látky, jako je např. kratom nebo HHC.

Naopak spíše starší generace se týká rizikové užívání psychoaktivních léků, mezi které patří sedativa, hypnotika, opioidní analgetika a anxiolytika – tedy především léky na spaní, bolest a úzkost. Odhadem nadužívá tyto léky 8 – 10 % procent populace.

Co lze dělat, aby se člověk závislosti zbavil?

Důležité je, že si člověk připustí, že by mohl mít problém. Pokud takový člověk zavolá k nám na linku, pak mu můžeme pomoci zorientovat se v jeho problému a doporučit vhodnou odbornou pomoc v blízkosti jeho bydliště. Nedílnou součástí léčby závislostí by měla být psychoterapie, díky níž člověk pochopí hlubší příčiny svého problému, a začne budovat jiné, zdravější formy zvládání náročných situací a zdravé vztahy se sebou i druhými lidmi.

Takhle si užívají léto zaměstnanci s eBenefits

a jaké ho mají ti vaši?

Upbenefity



Zjistěte, proč zaměstnanci milují eBenefits

www.Upcz.cz

Co děláte pro zaměstnavatele?

Firmám nabízíme edukativní přednášky na téma závislostí, nových trendů v oblastech závislostí, zdravého životního stylu či závislostí u dětí pro rodiče. Dále nabízíme workshopy pro zaměstnance, kteří chtějí přestat kouřit. Výhodou je, že na workshopy navazují individuální konzultace, kde se zaměstnancem vytváříme individuální odvykací plán i s plánem následných konzultací po telefonu. Snažíme se pomoci i zaměstnavatelům, např. pokud plánují ve firmě nějaké změny, které jsou spojené s omezením míst, kde je možné kouřit. Firmám v rámci poradenství doporučujeme, že k restrikcím je zapotřebí nabídnout i nějakou pomoc a alternativu – třeba možnosti, jak si udělat pauzu i bez cigarety

Závažnou závislostí je workholismus, závislost na práci, která může vést k vyhoření. Jak může zaměstnavatel workholismus poznat a co s tím udělat?

Signálem bývá, když vidíte, že člověk dlouhodobě intenzivně pracuje, nedává si přestávky v práci, pracuje i mimo pracovní dobu, práci si bere domů, zanedbává ostatní části svého života – rodinu, přátele a své záliby. Pokud něco takového pozorujete u sebe, nebo u kolegy, ptejte se, co mu/vám tohle pracovní vypětí přináší, jaký je pravý důvod tohoto chování. Často lidé utíkají k práci, když nejsou spokojeni v jiných oblastech svého života, protože v práci mohou zažívat příjemné pocity z ocenění, užitečnosti a úspěchu. Problém nastává, když se práce stane dlouhodobě jediným místem, kde mohou příjem-

Národní linka pro odvykání (800 350 000, www.chciodvykat.cz) poskytuje odborné telefonické, e-mailové a chatové poradenství v problematice závislostí. Zahrnuje problematiku závislosti na nikotinu, alkoholu, hazardním hraní, nelegálních drogách, lécích a digitálních závislostí. Pomáhá jak samotným uživatelům, tak osobám blízkým.



né pocity zažívat. Pak se i z práce může stát závislost a problémy v ostatních oblastech života se tak ještě prohloubí.

Některé firmy mají k dispozici krizové, nebo psychologicky poradenské linky, kam může zaměstnanec zavolat, když vnímá, že má problém. Jiné firmy vytvářejí záchytnou síť tvořenou tzv. health ambasadory, kteří třeba oslovují zaměstnance, kteří jsou v riziku, a nabízejí jim podporu pro vyhledání odborné pomoci. Oslovit zaměstnance ale může opravdu kdokoli, důležitý je prostý lidský zájem o to, jak tomu druhému je.

Vyhoření je zjednodušeně stav, kdy se už vyčerpala veškerá energie, protože člověk dlouhodobě fungoval v trvalé nerovnováze mezi tím, co do práce dával a jak energii načerpával zpět. V takových situacích je zapotřebí, aby se člověk zpět zazdrojoval, dočerpal energii a pak hledal vysvětlení, proč došel až do tohoto bodu, a hledal možnosti, jak žít v lepší rovnováze. K tomu může pomoci například psychoterapie.

Co může ještě pomoci, abychom nebyli na něčem závislí nebo se nestali workholiky či vyhořelými? Co by měl zaměstnavatel podporovat?

Kromě otevřené firemní kultury a zájmu manažerů o jejich lidi je to podpora zájmů a koníčků. Jakmile se úzce na něco upnete, je tu riziko, že tomu propadnete. Věřte, že se dá propadnout čemukoliv – můžete si vypěstovat závislost na fitku, na běhání, na televizi... Je to jako mít klapky na očích a nevidět ostatní svět. Takže doporučuji žít pro něco víc, než je práce, starat se o sebe, odpočívat a věnovat se tomu, co vás baví. Mít širokou paletu zájmů, dobré rodinné zázemí, přátele, žít pestrý a bohatý život.

Fluffy or Smash?

TEXT MUŽ S PYTLÍKEM NA HLAVĚ,
MLUVČÍ SELFISH KIWI



Moc moc rád si čtu články, rozhovory a příspěvky typu, jak to udělat, aby se HR stalo partnerem byznysu, jak se TO někde právě stalo, či jak je někde jinde HR partnerem byznysu už dávno. Navíc z těchto rozhovorů a článků často vyplývá, že to není nikterak těžké. Stačí přece naslouchat a rozumět potřebám byznysu a pohotově přispíchat s řešením. Dokonce na to občas někde dostanou i budget.

Je to většinou milé a povzbudivé čtení a někdy si dokonce moc přejí tomu věřit. Bohužel to, co je považováno za partnerství byznysu, je stále jen pomocná, byť užitečná role – asi jako když má Batman svého Robina.

Jediný skutečný způsob, jak se HR může stát Catwoman (pro nekomiksá-

ky rozuměj: rovnocenným partnerem byznysu s menším platem) je dokázat, že svojí činností ušetřilo/vydělalo firmě balík a hodlá to příští rok udělat zase. Jiný způsob není, je to zkrátka Fluffy or Smash!

Fluffy je, když rozjedete leadership akademii a její úspěch měříte dotazníkem spokojenosti na konci programu.

Smash! je, když rozjedete leadership akademii s cílem zvýšit produktivitu týmů a prokážete, že jste díky tomu ušetřili/vydělali firmě dvojnásobek toho, co celý program stál, včetně nákladů na vás, tedy na HR.

Fluffy je, když uděláte 360° zpětnou vazbu proto, aby se účastníci dozvěděli své silné a rozvojové stránky a doufáte, že to k něčemu bude dobré.

Smash! je, když víte, k čemu to má

být dobré, co konkrétně chcete změnit, jak to ovlivní efektivitu firmy a umíte to změřit.

Zkrátka fluffy je náhodné, intuitivní páchání dobra v oblasti náboru a rozvoje lidí, které se vyznačuje zejména velkou snahou, dobrými úmysly, neměřitelnými cíli a odhadováním úspěchu na základě pocitů či předpokladů.

Smash! je cokoli, co má měřitelný a prokazatelný vliv na hospodářské výsledky či hodnotu firmy.

Tím vším vůbec nechci říci, že fluffy je nutně špatně. Je možné, že fluffy HR odvádí na konci dne skvělou práci. Jen to nikdo neví jistě. A právě proto zůstává spíše nákladovou položkou, než rovnocenným partnerem byznysu. A to přesto, že sedí na tom nejcennějším zdroji celé firmy. /

Podnik podporující zdraví

Když na zdraví zaměstnanců opravdu záleží.

Doba, kdy se na péči o zdraví zaměstnanců nahlíželo pouze prizmatem odstranění či minimalizaci rizik, je za námi. Zaměstnavatelé podnikají mnoho aktivit proto, aby jejich zaměstnanci byli zdraví a odolní.

Právě pro tuto skupinu podniků organizuje Centrum hygieny práce a pracovního lékařství Státního zdravotního ústavu (SZÚ), které je zároveň určeno jako národní kontaktní úřadovna pro Evropskou síť podpory zdraví na pra-

covišti – ENWHP (Europe Network for Workplace Health Promotion) soutěž Podnik podporující zdraví.

Cílem této soutěže je podpořit a sdružovat organizace, které se této problematice věnují a nabídnout jim expertní pohled s příklady dobré praxe.

Tým odborníků z řad lékařů, zdravotních pracovníků a expertů v oblasti ochrany a podpory veřejného zdraví pod vedením MUDr. Vladimíry Lipšové každoročně pořádá setkání s přihlášenými podniky formou auditu. Rovněž připravuje vzdělávací akce pro širší odbornou veřejnost, kulaté stoly, na kterých se setkávají manažeři a odborníci

nad konkrétními problémy z praxe a je k dispozici k individuálním konzultacím.

Za dobu trvání soutěže již bylo celkově oceněno 95 podniků a do letošního ročníku soutěže se zapojilo 21 organizací. Vyhlášení soutěže proběhne jako tradičně v důstojných prostorách v Kaiserštejnském paláci na Malé straně v Praze 22. 10. 2024. Tato událost je také příležitostí k představení a vzájemnému seznámení se představiteli oceněných organizací.

Termín podání přihlášek pro následující rok je do 28. 2. 2025.

www.podnikpodporujiczdravi.cz/

Za stejnou práci, stejnou odměnu. Je to spravedlivé?

Lenka Farkačová je autorkou několika knih určených pro neekonomy, laiky. Například *Neučebnice ekonomie* (Grada 2021) a letos jí vyšla v Gradě kniha *Neekonomické otázky*. V obou publikacích odlehčenou formou odpovídá na řadu palčivých ekonomických otázek a otázek, které zdánlivě ekonomické nejsou. Ve svých knihách a při debatách s veřejností ráda diskutuje a ukazuje, že ekonomie není jen teorie sama pro sebe, ale nástroj, jak porozumět chodu světa. Lenka Farkačová poskytla HR foru rozhovor.

Svémi knihami i aktivní prací v oblasti ekonomiky děláte osvětu k využívání ekonomie v každodenní praxi. Proč se lidé ekonomie ve svém životě obávají a proč jste se pustila do „polidštění“ ekonomie? Všichni žijeme v nějaké ekonomice (státu, unii, ...), je to s trochou nadsázky organismus, který má své mechanismy, principy, a pokud je pochopíme, můžeme z toho profitovat. Když člověk pochopí, jak funguje měnová a fiskální politika a bude umět číst ve vývoji inflace či HDP, pak dokáže nejen lépe určit své úspory, ale třeba i lépe odhadnout, kdy si jako zaměstnanec vyjednat vyš-

ší mzdu. Přesně toto je silný argument, proč se na ekonomii zaměřit.

Navzdory tomu je pravda, že se někteří ekonomii zbytečně vyhýbají. Odpověď, proč tomu tak je, spočívá možná už v samotném (ne)pochopení toho, co ekonomie je. Pokud si člověk není jistý, o čem ekonomie je, může mu to vzít odhodlání se jí věnovat. A když je přeci jen jeho odhodlání silnější, pravděpodobně si otevře nějakou základní ekonomickou knihu či studii aktuálního stavu plnou grafů, indexů, těžkých obrátů a prvotní nadšení brzy ochladne. Právě proto jsem napsala knížku *Neučebnice ekonomie* a posléze i *Neeko-*

nomické otázky. Jsou to knihy, které si může každý beze strachu otevřít, i když nehovoří plynule „ekonomicky“.

Jak jsme na tom s finanční gramotností? Jak ji víc podporovat?

V kontextu zemí EU si v oblasti skóre finančních znalostí nevedeme vyloženě špatně. Dle šetření Evropské komise z roku 2023 jsme na průměrných hodnotách, avšak jsou státy, které jsou na tom se znalostí financí mnohem lépe, například Nizozemsko, Dánsko, Finsko a Estonsko. Samozřejmě vše není jen o znalostech, ale i o schopnosti tyto

znalosti využít, což je dle mého názoru mnohem důležitější. A v tomto ohledu máme prostor pro zlepšení. Podle indexu finanční gramotnosti mají Češi největší potíže v otázce výhodnosti úvěru. Což je zásadní. Vždyť úvěr, včetně toho hypotečního, je nástroj, který v průběhu svého života využije velká část lidí. Ruku na srdce, pokud máte vy sami hypotéku, víte, kolik ve výsledku souhrnně zaplatíte?

Právě uvažování v dlouhých horizontech, dvaceti nebo třiceti let je již pro mnoho z nás problém. A toto uvažování v dlouhodobých horizontech rozhodně stojí za to podporovat a ideálně pak v kontextu ekonomického dění.

Listina lidských práv a svobod i zákoník práce hovoří o nároku na spravedlivou odměnu, že za stejnou práci máme mít stejnou odměnu. Co znamená spravedlivá odměna? Jaké složky ji ovlivňují?

Princip spravedlnosti je potřeba chápat tak, jak nám ho vymezuje legislativa. Pokud dáme stranou všechny subjektivní pocity o tom, co by spravedlivé mělo být, a podíváme se do zákoníku práce, tak ten vymezuje princip „za stejnou práci, stejná odměna“. Otázka ale je, co je ta „stejná práce“. Nejdříve musíme pátrat po hodnotě práce, která se určuje dle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Na základě této hodnoty se stanoví základní složka odměny za práci. Následně je potřeba zhodnotit výkon konkrétního zaměstnance a v neposlední řadě i pracovní podmínky, za které mohou náležet i příplatky.

Lenka Farkačová (publikovala i pod rodným příjmením Říhová) získala v roce 2018 doktorský titul z hospodářské politiky, specializace finance. Ještě předtím ale obdržela cenu profesora Vencovského pro ekonomy do pětatřiceti let za práci Daňová konkurenceschopnost podniků cestovního ruchu v mezinárodním kontextu, kterou převzala z rukou guvernéra České národní banky. Podstatnou část dosavadního života věnovala výzkumné a vědecké činnosti. Přednáší ekonomii na univerzitách, publikuje v odborných recenzovaných časopisech. Její články můžete pravidelně číst i v časopise Práce a mzda.

Pokud tak máme dva pracovníky na úplně stejných pracovních pozicích (pracovní pozice mají stejnou hodnotu), jejich výkon je obdobný a pracují ve stejných podmínkách, pak by jejich odměna za práci měla být stejná. Jestliže tomu tak je, pak je jejich odměna spravedlivá.

V průběhu dvou let bychom měli implementovat evropskou směrnici o rovném odměňování. Takže bychom měli vědět, kolik bere kolega na podobné pozici. Co ta směrnice vnese do praxe odměňování?

Jedná se o směrnici 2023/970, která má za cíl přinést větší transparentnost v odměňování. A je pravda, že dle ní mají zaměstnanci právo požadovat informace o výši své individuální mzdy a o průměrné výši mzdy na pozicích obdobné hodnoty. Nejedná se tak přímo o nárok na informaci, jakou výši odměny má konkrétní kolega. Pro české prostředí je to něco nového.

Ještě před několika lety byla snaha o utajování výše odměny za práci poměrně běžná. Doložky mlčenlivosti byly dokonce běžnou praxí, a to včetně



pokuty, která zaměstnancům hrozila v případě porušení mlčenlivosti. Tento přístup již v roce 2020 veřejný ochránce práv odmítl, přesto má i dnes mnoho zaměstnanců ve svých smlouvách stále ustanovení o mlčenlivosti.

Není to jediná novinka, co tato směrnice přináší. Například uchazeči o zaměstnání mají před výběrovým pohovorem právo na informace od budoucího zaměstnavatele o počáteční odměně za práci. Což doposud taktéž nebylo v tuzemsku zcela běžné, a spíše platilo, že kdo si kolik usmlouvá během vyjednávání o mzdě, tolik bude mít.

Změn, které směrnice přináší, je opravdu mnoho a jejich výčet by vydal na samostatný rozhovor. Zaměstnavatelé by tak měli zrevidovat svou personální politiku a postupy týkající se získávání a výběru zaměstnanců, odměňování, péče o zaměstnance apod. Obzvláště na pozoru by se měli mít zaměstnavatelé, kteří mají 100 a více zaměstnanců, na ty se vztahují větší nároky, co do poskytování informací.

Jak se mohu přesvědčit, že dostávám spravedlivou odměnu?

Právě nová směrnice přenáší odpovědnost na zaměstnavatele, kteří by měli zpřístupnit svým zaměstnancům kritéria, která se používají pro stanovení odměny za práci zaměstnanců a úrovně odměny za práci a postupu v odměňování. Na základě toho by si zaměstnanci mohli ověřit, že jejich odměna je spravedlivá.

Bez znalosti výše uvedeného je pro běžného zaměstnance opravdu obtížné ujistit se, že je spravedlivě odměněn.

Když zjistím, že nepobírám spravedlivou odměnu, co s tím mohu udělat? Jsou nějaké možnosti, jak se spravedlivé odměny domoci?



Ekonomie dokáže přinést mnoho praktických informací, návodů a řešení pro řadu životních situací, stačí se jen správně zeptat...

- Co kdyby byly peníze opět kryty zlatem?
- Kolik mít ušetřeno na důchod?
- Jaké zdanění ještě vydržíme?
- Je třináctý plat bájná chiméra?

V knize najdete konkrétní odpovědi, a to i včetně výpočtů, kterých se od mnohých řečníků či politiků v ekonomických diskuzích nedočkáte. Nečekejte však náročné akademické čtivo, přestože i milovníci teorie si přijdou na své. Odpověďmi se prolíná současný svět konzumu, filmu, novinářiny, ale i špetky politiky. Vše dohromady utváří publikaci, která patří nejen do knihoven, ale především do našich běžných životů.

V případě pochybností o výši své odměny za práci, pak doporučuji celou věc nejdříve zkonzultovat například na personálním oddělení dané organizace. Může se totiž ukázat, že se nejedná o porušení spravedlivého odměňování, ale o nějakou banalitu či komunikační šum. Například pokud máme dva zaměstnance, kteří budou vykonávat stejnou práci, za stejných podmínek a s obdobnými výsledky, ovšem jeden z nich bude mít bakalářský titul a ten druhý titul inženýrský, snadno může zaměstnanec s vyšším vzděláním dojít k závěru, že není spravedlivě odměněn. Hlavní argument v podobě vyššího vzdělání, ale nemusí být vůbec relevantní, a to za předpokladu, že k výkonu práce stačí vzdělání na úrovni bakalářském.

Určení spravedlivé odměny je velice komplexní záležitost a často je to skutečná výzva i pro zkušené personalisty.

Za předpokladu, že jakékoliv jednání se zaměstnavatelem selhává a člověk je přesvědčen, že není spravedlivě odměněn, je možné obrátit se i na Státní úřad inspekce práce a celou věc řešit i touto cestou.

Cesty nápravy jsou nyní celkem omezené, ale jsou vymahatelné. Na druhou stranu i s otázkou vymahatelnosti by měla nová směrnice pomoci.

V neposlední řadě, pokud se nejedná o podezření, ale o přesvědčení, že zaměstnavatel systematicky porušuje právo na spravedlivou odměnu, spíše bych doporučila zamyslet se nad tím, zda pro takového zaměstnavatele člověk vůbec chce pracovat.

Patříme v Evropě k zemím, kde jsou značné rozdíly mezi odměňováním mužů a žen (gender pay gap). Čím je to způsobeno?

Ano, v porovnání s průměrem EU si nevedeme příliš dobře. A to obzvláště

v případě zaměstnanců v soukromém sektoru, kde rozdíl v odměňování mužů a žen dosahuje až k 20 %. Přičemž rozdíl v odměňování žen a mužů je obecně mnohem nižší u osob nově vstupujících na trh práce a má tendenci se s věkem zvětšovat. Největší rozdíly jsou pak v případě věkové kategorie 35 let a více.

Celá situace je zapříčiněna mixem faktorů počínaje od přerušení kariéry z důvodu mateřství, dále lze částečně rozdíl v odměňování žen a mužů vysvětlit nadměrným zastoupením žen v relativně málo placených sektorech, jako je péče či zdravotnictví. Ženy také zastávají méně vedoucích pozic a ty, které je zastávají, mají nižší odměny. Ne vždy tedy rozdíl v odměňování mužů a žen značí diskriminaci či nedodržení spravedlivého odměňování.

Jak lze rovnosti v odměňování dosáhnout a jak to zajistí evropská směrnice?

Usilovat o snížení rozdílu v odměňování je potřeba, zejména pokud není dodržena spravedlivá odměna. V tomto ohledu má smysl odbourávat všechny bariéry, které nastolení spravedlivé odměny brání.

Směrnice 2023/970 tuto oblast ošetřuje, ale je potřeba říci, že podniky by v tomto ohledu měly vyčkat na to, v jaké podobě bude směrnice transponována do české legislativy. Až v tomto momentu budou stanovena konkrétní pravidla, jak postupovat. Další tah je nyní na straně státu, který by podnikatelům měl poskytnout konkrétnější pravidla, například vnitrostátní právní předpisy, které stanoví použití smířčího řízení nebo ukládají povinnost zásahu orgánů pro rovné zacházení nebo v souvislosti s tímto zásahem stanoví pobídky či sankce.

Umíme si říci o vyšší odměnu (plat, mzda)? Jak na tom jsme s vyjednáváním o odměně?

Pro většinu zaměstnanců na trhu práce ještě platí, že jejich práce vlastně definuje to, čím jsou, jejich vlastní hodnotu a odměna za práci je takový odraz této hodnoty. Vyjednávání tak může být o to více stresující. Zároveň se člověk v takovýto moment vystavuje potenciálnímu konfliktu, přičemž lidská přirozenost je se konfliktům spíše vyhýbat. A aby toho nebylo málo, zároveň je dobré přemýšlet i nad variantou, jak se zachovat v případě, že s nadřízeným nedojdu ke shodě.

Je to vlastně náročná psychologická hra a není se tak čemu divit, že říci si o vyšší odměnu není snadný krok. Ač nemám data o vyjednávacích schopnostech jednotlivých generací, spíše bych řekla, že vyjednávací síla se liší v návaznosti na životní cyklus. Například lehkost vyjednávání na začátku kariéry, kdy ještě člověk není zatížen hypotékou a závazky, může být zcela odlišná od situace člověka 55+.

Jakou roli v odměňování hraje délka, kterou u firmy pracuji? A co dělat, když noví zaměstnanci dostávají vyšší odměnu kvůli situaci na trhu práce (nízká nezaměstnanost) než já na tom samém místě, kde pracuji už řadu let?

Princip seniority, tedy odměňování za délku zaměstnání u zaměstnavatele je standardní politikou, jak stabilizovat zaměstnance a prohlubovat loajalitu. V tomto smyslu je to zcela racionální krok.

Situace, kdy přichází nový zaměstnanec a dostane vyšší odměnu jen kvůli tomu, že zkrátka je těžké danou pracov-

ní pozici obsadit kvůli nedostatku lidí, to už je ale úplně jiná situace. Přesně v tento moment by si zaměstnavatelé měli dát pozor na dodržování spravedlivého odměňování. V případě, že jediný argument k vyšší odměně je nízká nezaměstnanost, pak je ale potřeba výši mzdy dorovnat i stávajícím zaměstnancům, kteří zastávají práci stejné nebo obdobné hodnoty.

Občas slýchávám názor, že tento postup je sice v souladu s legislativou, ale úplně proti principům ekonomie. Možná mnohé překvapí, že i teoretická ekonomie, která se vyučuje během prvních semestrů vysokoškolského studia, s tímto počítá. Konkrétně, už základní mikroekonomie pracuje s tím, že každá dodatečně najatá jednotka práce (zaměstnanec) bude firmu stát nejen to, co dostane tato poslední jednotka práce, ale také dorovnání mezd všem dříve najatým zaměstnancům.

O kolik porostou platy a mzdy a doženeme propad z krizových let?

Nominální růst mezd v posledních cca 2 letech se pohybuje na úrovni 8 % a nic nenaznačuje tomu, že by se tento růst měl zásadně zpomalit. Takže již nyní mzdy v ekonomice v průměru reálně rostou a z krizových let se tak úspěšně dostáváme. A již nyní naše reálné bohatství roste.

Pokud se ovšem podíváme blíže, pak je férové říci, že toto je trend v celé ekonomice, který se ale nemusí týkat všech zaměstnanců. Například v případě platů (státních zaměstnanců apod.) je rozhodnutí o růstu spíše rozhodnutím politickým.

Slon v místnosti? Nepřehlížejte ho!

Mnozí tuzemští zaměstnavatelé v dnešní době deklarují svou angažovanost v oblasti diverzity a inkluze. Kolik z nich ale skutečně činí konkrétní kroky k odstranění zakořeněných předsudků a stereotypů? A kolik z nich je ochotno přiznat, že jejich organizace má ještě daleko k vytvoření skutečně inkluzivního prostředí?

V době, kdy se diverzita a inkluze stávají módními termíny, jsme se s naší neziskovou organizací rozhodli realizovat kulaté stoly, které jdou svou podstatou za hranice podobných proklamací a povrchních diskuzí. Na tom posledním se sešla čtyřicítka zástupců a zástupkyň Úřadu vlády, Ministerstva práce a sociálních věcí, neziskového a businessového sektoru, aby otevřeně diskutovali o skutečných výzvách a překážkách, kterým čelí znevýhodněné skupiny na pracovišti.

ČERNOBÍLÁ REALITA

Přestože mnoho výzkumů ukazuje, že organizace, které aktivně podporují diverzitu, mají lepší výsledky a jsou schopny lépe reagovat na měnící se potřeby trhu, stále existují významné bariéry, které skutečné inkluzi znevýhodněných skupin na pracovišti brání. Mezi nejčastější překážky patří předsudky, nedostatečné povědomí a absence vhodných interních pravidel a postupů. I proto se dlouhodobě snažíme tyto bariéry překonávat prostřednictvím vzdělávání, podpory jednotlivých organizací a vytváření prostoru pro otevřenou diskuzi.

JEDINEČNÉ SETKÁNÍ

Netradiční formát posledního setkání přinesl spoustu zajímavých výstupů. Celý workshop byl rozdělen do šesti tematických stolů, kde se každý stůl věnoval specifické oblasti diverzity a inkluze: ženy a muži, maminky a tatínkové na pracovišti, lidé se zdravotním znevýhodněním, cizinci, LGBT+ lidé, age management (předsudečné jednání vůči různým věkovým skupinám) a etnické skupiny. Cílem bylo hlouběji se zaměřit na problémy, se kterými se setkává každá ze zmíněných skupin a společně nalézt konkrétní řešení. Všechny stoly prošly společně workshopem s využitím speciální metodiky, která slouží k identifikaci kořenových příčin problémů a jejich prioritizaci. Zaměřili jsme se zejména na hledání konkrétních opatření, která mohou businessový, neziskový a státní sektor přijmout.

JAKÁ ÚSTŘEDNÍ TÉMATA U STOLŮ ZAZNĚLA?

Ženy a muži, maminky a tatínkové na pracovišti

Věděli jste, že rozdíly v odměňování mezi muži a ženami stále

přetrvávají? Ačkoliv se situace zlepšuje, ženy jsou stále méně zastoupeny ve vedoucích pozicích. Pro posun problematiky je klíčová také podpora rovného odměňování a inkluzivní komunikace. Závěrečné návrhy zahrnovaly zavedení mentoringových programů, vytváření mužských ambasadorek zaměřených na empowerment žen a ukazování success stories úspěšných žen (např. během onboardingu).

Zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním

Osobní přístup a informovanost jsou jedním z klíčových faktorů pro posun

Je postižený, bude náš tým/firmu brzdit.
Epileptik může být rizikový zaměstnanec
Jsem na vozíku, nebudou mě chtít zaměstnat.

v oblasti zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním, kteří stále čelí vysoké nezaměstnanosti a často i diskriminaci. Během diskuzí u tohoto stolu jsme si uvědomili, jak zásadní je zajistit právní ochranu duševně nemocných lidí a zvýšení flexibility úvazků. Společnosti by měly vzdělávat své zaměstnance a management, zajistit asistenci a posílit spolupráci s neziskovým sektorem.

Ženy jsou příliš emotivní, do rozhodovacích pozic se nehodí.
O malé dítě má pečovat máma.
Žena musí chtít mít dítě.
Proč potřebuješ odejít z práce dříve? Vždyť ty nemáš děti.
Tatínku, a to dítě nemá mámu?

Zaměstnávání cizinců

Překonávání jazykových bariér a kulturní porozumění jsou nezbytné pro

Přijeli do ČR pro dávky.
Berou Čechům práci.
Je to cizinec, stačí mu minimální mzda.

efektivní integraci. Zamýšleli jste se někdy nad tím, jak důležité je optimalizovat imigrační procesy? U tohoto stolu zdůraznili zúčastnění potřebu optimalizace SEO pro lepší vyhledávání informací a využití síly komunity a ambasadorů. Důležité jsou také jazykové kurzy pro pracovníky jednající s cizinci a přepsání stránek úřadů do jednoduchého jazyka.

Zaměstnávání LGBT+ lidí

Věděli jste, že LGBT+ komunita se stále potýká s přetrvávající diskriminací? A že přibližně 88 % případů diskriminace nebo obtěžování zůstává ve firmách nenahlášeno? Diskutovali jsme o nutnosti implementace metodik

Je to móda / epidemie (LGBT+).

z neziskového sektoru a vydání metodiky o prevenci mikroagrese. Jedněmi z ústředních témat stolu byl empowerment LGBT+ lidí uvnitř organizací, rovnost rodinných benefitů, nebo třeba inkluzivita HR procesů a podpora během tranzice.

Age Management

Věděli jste, že age management se týká všech věkových skupin, nejen starších pracovníků? S narůstajícím stárnutím populace je nezbytné přistupovat k za-

Je starý/á, to nezvládne.
Starší lidé nerozumí technologiím.
Pokud budu pracovat na HPP, seberou mi důchod.
Starší lidé v mladém kolektivu nezapadnou.
Mladý = nezkušený. Starší = zkušený.

městnancům všech věkových kategorií s respektem a porozuměním. U tohoto stolu jsme zdůraznili potřebu zavedení postupů pro řešení netolerantního jednání a propagace příkladů dobré praxe inkluze. Flexibilita práce je klíčová pro všechny věkové skupiny, ať už jde o mladé absolventy nebo zkušené starší pracovníky. Důležitá je rovněž podpora pečujících osob a vzdělávání managementu a ostatních lidí v organizaci.

Zaměstnávání etnických skupin

U stolu, který se zabýval integrací Romů a Vietnamců bylo pro mě nejvíce překvapivé, že obě skupiny jsou v ČR stigmatizovány opačným předsudkem. Romové čelí předsudku, že nechtějí pracovat, zatímco Vietnamci jsou

považováni za pracovitější a skromnější než ostatní. A obě skupiny tyto stereotypy nesnáší. I proto jsme hod-

ně diskutovali propagaci pozitivních příkladů a vytváření nestereotypního obrázku o těchto skupinách v médiích i v našich organizacích. Diskuze odhalily také nutnost legislativních úprav pro pozitivní motivaci firem a využívání externích agentur práce.

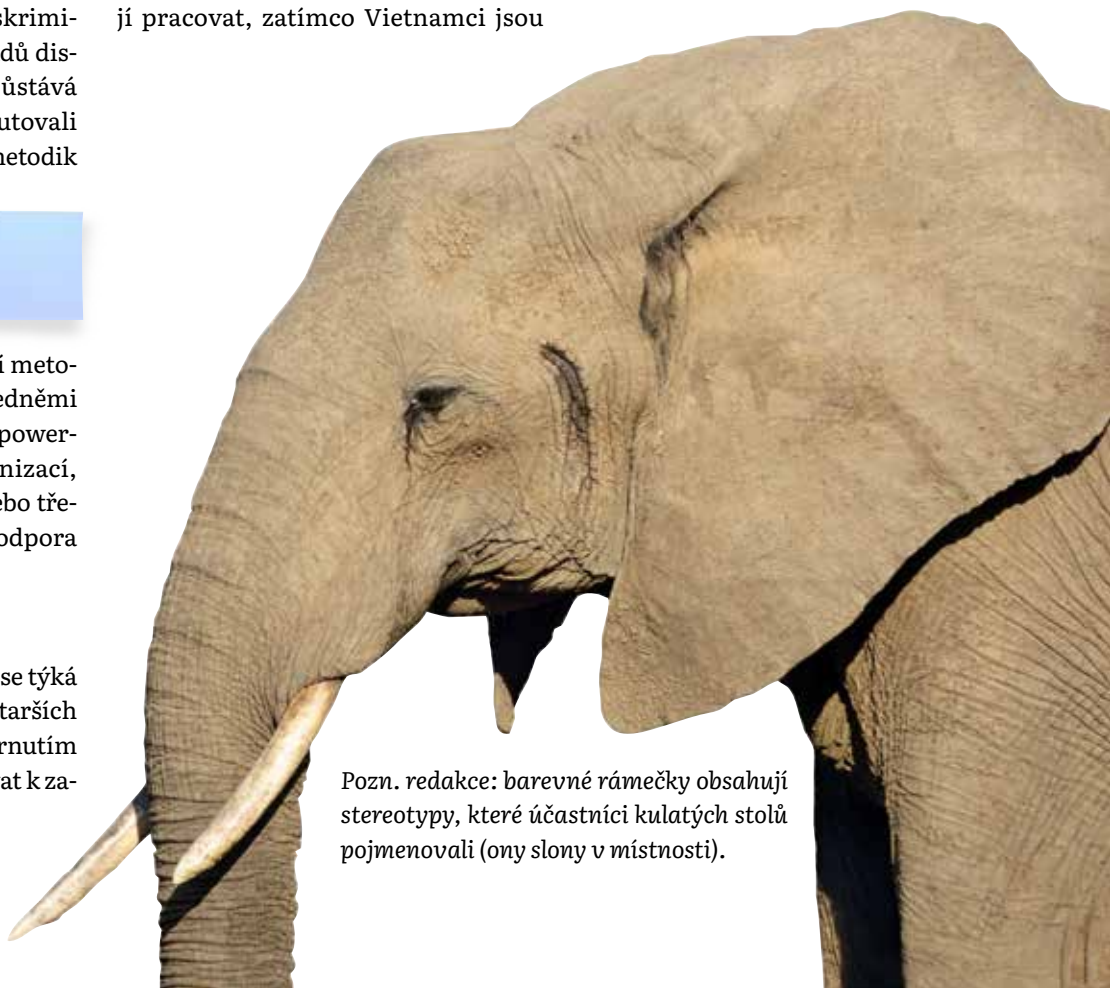
Je Rom, bude krást.

Ať se cizinci přizpůsobí ve všem!

Chceme někoho z vietnamské komunity, protože jsou pracovití a skromní.

Bez češtiny si nenajdu práci.

Pozn. redakce: barevné rámečky obsahují stereotypy, které účastníci kulatých stolů pojmenovali (ony slony v místnosti).



POJMENUJME SVÉ SLONY

„Slon v místnosti“ vychází z anglického rčení „to address the elephant in the room“, což v překladu znamená „pojmenovat slona v místnosti“. Symbolizuje přehlížené nebo ignorované problémy, které jsou tu celou dobu s námi a jsou zcela evidentní. V kontextu naší iniciativy vyjadřuje předsudky, stereotypy a diskriminaci, které mnohé organizace nechtějí nebo neumí řešit. Naším cílem je přinést tyto problémy na světlo, otevřeně o nich diskutovat a hledat řešení, která povedou ke skutečné inkluzi. Jen tak můžeme společně odstranit bariéry, které brání rozvoji spravedlivého a respektujícího pra-

Jak si v Česká republika stojí ve srovnání se zbytkem světa?

Výstupy kulatého stolu korespondují se smutnou tuzemskou realitou. Situace na českém pracovním trhu zdaleka není ideální. Podle Indexu rovnosti žen a mužů od Evropského institutu pro **genderovou rovnost** (EIGE) se Česká republika nachází na 25. místě ze 27 členských států EU a v posledních třech letech klesla o dvě příčky. Rozdíl v odměňování mezi ženami a muži se dlouhodobě pohybuje kolem 20 %.

Lidé se zdravotním znevýhodněním čelí vysoké nezaměstnanosti a často i diskriminaci. Dle dostupných statistik je míra nezaměstnanosti osob se zdravotním postižením více než dvojnásobná ve srovnání s celostátní průměrnou nezaměstnaností.

Cizinci na českém pracovním trhu čelí jazykovým bariérám a kulturním rozdílům. Navzdory rostoucí pracovní migraci chybí dostatečná podpora pro jejich integraci. Zpráva OECD uvádí, že integrace cizinců na českém pracovním trhu je stále nedostatečná.

LGBT+ komunita se potýká s přetrvávající diskriminací. Podle průzkumu ILGA-Europe z roku 2020 se Česká republika v oblasti práv LGBT+ lidí řadí na 31. místo z 49 evropských zemí.

Starší pracovníci čelí předsudkům a často jsou považováni za méně flexibilní. Podle studie Eurostatu má Česká republika jednu z nejnižších zaměstnaností lidí ve věku 55-64 let v rámci EU.

S diskriminací a segregací na pracovním trhu se setkávají také **etnické menšiny**. Podle zprávy Evropské komise o rasismu a diskriminaci v ČR je více než polovina příslušníků etnických menšin přesvědčena, že byli diskriminováni na základě svého etnického původu.



covního prostředí, ve kterém se nikdo necítí vyčleněný.

Jakožto součást managementu nebo HR profesionálové, máte jedinečnou příležitost měnit kulturu a standardy ve vašich firmách. Vaše rozhodnutí a jednání mohou přímo ovlivnit životy vašich zaměstnanců a posunout vaši organizaci směrem k větší férovosti.

Je důležité si uvědomit, že i ty nejlepší HR procesy nemají smysl, pokud nerozumíme skupinám lidí, které máme v organizaci. Bez porozumění jejich potřebám a problémům se mohou i ty nejlépe míněné iniciativy minout účinkem.

Nepřehlížejte tedy své "slony v místnosti" a aktivně pracujte na odstranění předsudků a stereotypů. Inkluzivní prostředí je nejen správná cesta, ale i základ pro úspěch a inovace ve firmě. Každý krok, který uděláte, může znamenat rozdíl – pro vaše zaměstnance, pro vaši firmu i pro celou společnost. Připojte se k nám v našem úsilí a staňte se součástí pozitivní změny.

Rozvoj mistrů je stále klíčové téma

TEXT: ALENA KAZDOVÁ

Marie Váňová je HR konzultantkou ve společnosti PeopleX. Když vzpomíná na své první setkání s personalistikou, mluví o náhodě. V začátcích své kariéry působila jako exekutivní asistentka. Postupem času se rozhodla, že by chtěla dělat něco jiného. Ozvala se jí výrobní firma, která jí nabídla práci v HR. „Já tenkrát ani nevěděla, co HR znamená, ale řekla jsem si, že to zkusím. A vidíte, v HR jsem už čtvrt století a tato práce mě ohromně baví,“ říká Marie Váňová.

Byl to konec devadesátých let a skutečná personalistika u nás byla v plenkách. Prostřednictvím nadnárodních společností, které se tu usazovaly, k nám přicházelo know how moderní personalistiky. Marie Váňová byla u toho. Pracovala téměř 14 let v Danone, ve výrobním závodě v Benešově, jako HR Byznys Partnerka, později i jako personální manažer a manažer rozvoje organizace na zónové úrovni.

Zkušenosti z firmy, která v HR předběhla dobu

„Tam jsem se hodně naučila. Nejen ve výrobě, firma měla vlastní vývoj, obchod, logistiku. Za pochodu jsem si osvojovala znalosti a dovednosti potřebné pro práci v HR. Danone byla velmi komplexní firma s velmi komplexním systémem HR, z něhož jsem se mohla učit. Firma podporovala profesní růst zaměstnanců,“ říká Marie Váňová. „Z mého pohledu byl přístup firmy Danone zajímavý i tím, že jejich politika byla takzvaně duální. Od zaměstnanců vyžadovala vysoký výkon, ale zároveň kladla důraz na spolupráci a sociální aspekt. Manažeři byli zodpovědní za rozvoj svých lidí. Praxe v Danone mi dala znalosti a dovednosti na celý život,“ vzpomíná Marie Váňová.

Dodává, že personální oddělení hrálo ve firmě významnou roli. „V době, kdy v ČR ještě neexistovaly kompetenční modely, tak my jsme s nimi v Danone

běžně pracovali. Byli jsme jedni z prvních, kteří začali pracovat s angažovaností zaměstnanců. Ve firemní kultuře byla důležitá transparentnost a férovost, úkolem lídrů bylo rozvíjet lidi a motivovat je,“ vysvětluje Marie Váňová. Témata, která v Danone v HR oddělení řešila, ji ovlivnila v další profesní kariéře. „Například téma angažovanosti, zodpovědnosti zaměstnanců a leadershipu je stále velké téma. Vlastně tato témata se objevují jako příčina většiny problémů, které s firmami v projektech dnes řeším,“ říká Marie Váňová.

Výrobní firmy řeší rozvoj mistrů

Po 14 letech v Danone, když měla rodinu a děti, začala uvažovat o změně ve své kariéře, aby lépe skloubila pracovní a osobní život. Vydala se na dráhu externího HR partnera. „Chtěla jsem všechny své zkušenosti a dovednosti předávat dál. Jelikož jsem znala prostředí výroby, spolupracuji zejména s výrobními společnostmi. Svůj pracovní čas dělím mezi realizaci projektů, kde zúročuji své zkušenosti a mohu uplatnit svou kreativitu, a rozvojové záležitosti, jako jsou firemní tréninky a koučink. Tréninky jsou pak díky zkušenostem z realizace projektů pro účastníky praktické, protože nejsem odtržená od reality života firem. Tato dvojrole mě naplňuje a baví. Někdy se musím sama nad sebou usmát, kam jsem se jako původně naprostý neznalec HR, dostala,“ komentuje další fázi své pracovní kariéry Marie Váňová.

Rozvoj vyššího managementu

Zajímavé pro ni jsou rozvojové projekty pro vyšší management. Jde o individuální práci, často koučink, s manažery, kteří jsou technicky nesmírně vzdělaní, zkušený a své práci rozumějí. Tím, že jsou zaměřeni technickým směrem, se potřebují někdy podpořit v měkkých dovednostech, zejména v sociální a emoční oblasti. „Empatie, naslouchání, emoční inteligence jsou pro leadership velice důležité. Těmto dovednostem se v rozvoji manažerů věnuji nejvíc. Důležitým tématem je komunikace. Nové téma, které se teď objevuje, je vnitřní integrace firmy, to znamená nevytvářet si konkurenci uvnitř firmy, budovat sounáležitost všech s firmou, táhnout za jeden provaz,“ vypočítává témata rozvoje managementu Marie Váňová.

V manažerském rozvoji je podle ní důležité předem si konkrétně u každého manažera ujasnit, na jaké dovednosti bude školení nebo trénink cílit, co individuálně manažer potřebuje. „Dělám workshopy před školením, z nichž vzejde, co je vlastně téma, které se má na školení řešit, v čem se chtějí změnit, kam posunout, čeho chceme na konci rozvojového programu dosáhnout,“ doporučuje Marie Váňová.

„V současné době se na mě firmy nejčastěji obracejí s požadavky na rozvoj mistrů. Role mistra se ve firmách mění. Zatímco dříve byl mistr ten, kdo ve svém týmu vše zařídí, zkoordinuje, rozdá práci..., tak nyní je mistr vedoucím týmu, odpovědným manažerem, který kromě doručení výsledku musí pracovat se svými lidmi v týmu a řešit people management. Nároky na jeho kompetence, měkké dovednosti i leadership rostou a firmy potřebují, aby se jejich mistři kontinuálně rozvíjeli,“ vysvětluje Marie Váňová, jaké požadavky od firem přicházejí.

S mistry na školeních a workshopech bývá velmi často, takže dobře zná realitu fungování lidí na pozicích mistrů. Vliv na témata školení mistrů má i generační obměna. Firmy si potřebují na místa odcházejících matadorů připravit mladou krev. „Často pracuji s operátory, kteří se připravují na roli mistra. Pro ně je to velký skok, je to vlastně takový kariérní obrat o 180 stupňů. Kromě dovedností často potřebují i změnit mind set ze zaměstnance na člena týmu vedení firmy. Taková transformace přístupu je neskutečně zajímavá práce a je mi ctí je takovou změnou provázet,“ svěruje se Marie Váňová.

K dalším významným tématům, které Marie projektově realizovala, patří reorganizace týmů s důrazem na přenos zodpovědnosti na nižší hierarchické úrovni, odměňování zaměstnanců postavené na zaměstnaneckém přístupu (angažovanosti), vytváření kompetenčních modelů, řízení změny při vytváření sdíleného centra pro střední Evropu, průzkumy spokojenosti/angažovanosti zaměstnanců, nastavení výkonnostních ukazatelů zaměstnanců a jejich vyhodnocování aj.

Velká výzva –

změna direktivního stylu řízení

V práci s mistry a během jejich tréninků často naráží na stereotyp, který v jejich práci přetrvává z minulosti. „Byli zvyklí

dávat úkoly a kontrolovat, jak je lidé plní. Převažoval direktivní styl řízení. Mým hlavním úkolem v rozvoji mistrů je naučit je s lidmi pracovat jinak, než byli zvyklí. Ano, dát lidem v týmu úkol, ale také je motivovat, přenést na ně zodpovědnost za jejich práci. Dát lidem v týmu důvěru, že to udělají dobře. To je velké téma nejen pro mistry, ale rovněž pro střední a vyšší management. Pro mistry je to těžší v tom, že jsou v časovém tlaku. Proto se jim může zdát direktivní řízení nejjednodušší, ale dlouhodobě není tak efektivní a také není vůbec akceptovatelné pro nastupující generace zaměstnanců. Mladí očekávají samostatnost a prostor. Direktivnost bývá jednou z příčin i dalších problémů, které dnes firmy řeší, např. retencí, zodpovědností, schopností přijímat a chápat změny,“ říká Marie Váňová.

Ve školeních pro mistry má ještě další téma, které se změnou stylu řízení souvisí. Dovednost dávat a přijímat zpětnou vazbu. „Často se ve výrobě setkávám s názorem, že vedoucí jsou ve své roli od toho, aby odchytili chyby ostatních a na chyby upozorňovali. Dobrá práce je považovaná za samozřejmost. Pochvala se moc nenosí, spíš se bere jako projev slabosti vedoucího. Paradox je v tom, že ti samí lidé chtějí slyšet slova uznání za svou snahu od svých nadřízených. Na tréninku se s mistry učíme dávat a přijímat negativní zpětnou vazbu tak, aby neurážela, ale pomáhala. Učíme se, jak to říct přirozeně. Učíme se všimnout si „těch samozřejmostí“, za které mohou chválit. Když si to pak mistři vyzkouší v praxi ve svém týmu, žasnou, jak motivující je to nástroj. Přitom je to drobnost, která nic nestojí,“ usmívá se Marie Váňová.



ces adaptace probíhá, a případně se pravidelně s nováčkem i team leadrem setkávat, aby sdíleli, jak to jde nebo nejde, kde vznikají nějaké problémy,” říká Marie Váňová. Některé firmy mají zájem o nastavení mentoringu, který lze úspěšně využít třeba při spolupráci různých generací v týmu nebo při zaučování absolventů škol. V mentoringu je podle ní nesmírně důležité, aby mistři nebo manažeři dokázali lidem naslouchat.

Ve výrobě se potkává i se smíšenými multikulturními týmy. „Málokdy se setkám s výrobní firmou, kde cizinec není. Problémy jsou nejčastěji v komunikaci, když cizinec nerozumí česky a mistr jiný jazyk neovládá. Firmy toto

běžně řeší cizojazyčnými nápisy a pracovními návodkami. Většina firem už ale má v týmech team leadry nebo koordinátory, cizince, kteří už mluví česky a kteří cizincům při práci nebo školení tlumočí. Moc se mi líbí, jak v této problematice mohou pomoci nové technologie; v některých progresivních firmách dávají lidem k dispozici chytré telefony, které dokážou pracovníkům simultánně překládat do jejich jazyka to, co po nich šéf chce,” popisuje svou novou zkušenost z praxe Marie Váňová.

Nejatraktivnější benefit?

Volný čas!

Přidává ještě další poznatek ze své praxe ve výrobním sektoru, který se týká nábory a konkurenceschopnosti firem. V poslední době mezi uchazeči klesá zájem o práci na vícesměnné provoz. Pokud je provoz jednosměnný, má v nábory větší šanci oslovit volné kandidáty na trhu a také má větší šanci, že lidé ve firmě déle vydrží. Dokonce i za nižší mzdu než nabízí směnný provoz. „Volný čas se stává velkým benefitem,” říká Marie Váňová. Tvrdí, že nejméně atraktivní je pro nastupující generace směnný provoz. O nepřetržitém provozu říká, že má výhodu, protože si lidé mohou volno podle plánu směn pospojovat i na několik dní za sebou, takže se jim lépe plánuje osobní život.

Když s Marií Váňovou mluvíte o její práci, vnímáte energii, s jakou o práci hovoří, cítíte, jak moc ji baví. „Vždycky mě ohromí, když vidím plamínky radosti v očích lidí, se kterými pracuji, když pro ně nastane ‘aha moment’, vyřešení jejich problému. To je pocit k nezaplacení, najednou víte, že to, co děláte, má pro někoho smysl. Nabíjí mě, když člověk po setkání se mnou je vnitřně klidnější a spokojenější,” bilancuje Marie Váňová.

Mistři a adaptace nováčků

Dalším zajímavým tématem, které ve firmách Marie Váňová řeší, je nastavení procesu adaptace a onboardingu. V tomto procesu jsou mistři klíčoví. „Důležité je, aby si našli na zaškolování nováčků čas. Když má mistr pod sebou 80 lidí, je to mnohem těžší, někdy až nemožné. Ale může nováčka předat team leadrovi nebo předákovi a pak jen získávat zpětnou vazbu, jak pro-

Company culture competition



Soutěž COMPANY CULTURE COMPETITION pro vysokoškolské studenty zaměřená na firemní kulturu, kterou uspořádala Asociace korporátních ombudsmanů (AKO), má za sebou úspěšný první ročník. Finále soutěže proběhlo 13. června 2024 na půdě Provozně ekonomické fakulty ČZU v Praze.

Soutěž organizovala Asociace korporátních ombudsmanů, která sdružuje ombudsmany pro zaměstnance. Ti svou činností pomáhají ve firmách zvyšovat spokojenost zaměstnanců, vytváří přátelské a nekonfliktní pracovní prostředí a v neposlední řadě jsou ombudsmané podstatnými tvůrci firemní kultury. I proto se soutěž zaměřila právě na firemní kulturu. Finále, v němž studentské týmy představily

své prezentace, které řešily konkrétní zadání, bylo velmi inspirativním setkáním studentů, odborníků z praxe a akademiků.

A jaká cesta do finále vedla? 4. března 2024 spustila AKO soutěž se zaměřením na firemní kulturu pro vysokoškolské studenty prezenční formy studia, s cílem propojovat teorii a praxi. Studenti měli možnost do konce dubna 2024 pracovat na reálných případech z praxe a firmy zase mohly nahlédnout pod pokličku přemýšlení nastupující generace.

Týmy studentů pracovaly na případových studiích hlavních partnerů akce, kterými byly Filipa a.s., Mondelez International a Pivovary Staropramen s.r.o.. V květnu vybrali hodnotitelé z těchto firem tři nejlepší práce za každý případ, které postoupily do finále.

13. června na závěrečné akci, zvolila odborná komise složená z 21 akademiků a odborníků z praxe pořadí na stupních vítězů. Díky soutěži se studenti propojili s firmami a získali praktické zkušenosti. Navíc soutěžili o velmi atraktivní ceny.

Program obohatila vystoupení zástupců byznysu, akademické sféry a poradenství. Leoš Vrbata, majitel skupiny Filipa, ve své prezentaci vysvětlil, proč mají v jeho firmách firemního ombudsmana a jak je důležité mít ve firmě takovou pozici. O firemní kulturu a o tom, jak ji měnit, hovořil Jiří Havel, People Care Director společnosti Notino. Gabriela

Šimšová, HR konzultantka, sdílela své zkušenosti z tvorby firemní kultury, kterou přirovnala k osobnosti. Každá osobnost je jiná a to platí podle ní i pro firemní kulturu. O spolupráci univerzity a firem hovořil Ing. Roman Kvasnička, Ph.D., proděkan PEF ČZU.

Jak vypadala zadání případových studií?

- Vžít se do role ombudsmana a vyřešit stížnost týmu na nekompetentnost manažera a jeho nevhodné chování vůči týmu i zákazníkům. Jinak hrozí odchod většiny zaměstnanců.
 - Navrhnout wellbeingové aktivity pro různá oddělení mezinárodní společnosti tak, aby byly praktické a realistické. A to vše v situaci, kdy společnost o své zaměstnance již nadstandardně pečuje.
 - Nebo navrhnout v roli HR ředitele firmy, jak vylepšit mezigenerační dialog a týmovou spolupráci na pracovišti, a to nejen mezi členy týmu, ale také mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným.
- Zadání případových studií se mohla zdát na první pohled snadná, ale z praxe víme, že vymyslet v těchto oblastech něco nového, inspirativního a realizovatelného, rozhodně není jedno-

duché. Studentské týmy to dokázaly.

Konečné pořadí na stupních vítězů

Případová studie Filipa a.s.:

1. Místo – tým Accord Collective z České zemědělské univerzity v Praze
2. Místo – tým Kádesáci z Vysoké školy finanční a správní a.s.

První ročník COMPANY CULTURE COMPETITION v číslech

Na sociálních sítích bylo osloveno více než 97 000 osob z cílové skupiny, reálný dosah byl ale mnohem větší, jelikož soutěž sdíleli i akademici na zapojených vysokých školách a univerzitách, partneři na svých sítích a studenti mezi sebou.

Pořadatelé oslovili 22 vysokých škol a univerzit napřímo a dalších 40 informačním e-mailem. Pomohl také newsletter od People Management Fora. Nakonec se zapojili studenti ze 6 vysokých škol či univerzit.

Přihlásilo se 32 týmů, celkem 102 studentů a svá řešení dodalo 27 týmů.

Hlavní partneři soutěže Filipa, Pivovary Staropramen a Mondelez International vybrali devět finalistů, za každou případovou studii tři nejlepší týmy. Jeden tým vyhrál Cenu diváků, za celkově nejlepší práci.

3. Místo – tým KaJaKon z Vysoké školy finanční a správní a.s.

Případová studie

Pivovary Staropramen s.r.o.:

1. Místo – Tým NTM z Vysoké školy chemicko-technologické v Praze
2. Místo – Tým Aces z Vysoké školy finanční a správní a.s.
3. Místo – Tým Pivoňky z Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích

Případová studie

Mondelez International:

1. Místo – Tým OKA z Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích
2. Místo – Tým Mamamia z Vysoké školy finanční a správní a.s.
3. Místo – Tým VIM z Vysoké školy finanční a správní a.s.

Cenu diváků od pořadatele soutěže AKO získal tým Accord Collective z České zemědělské univerzity v Praze.

Velké poděkování patří všem partnerům soutěže – hlavním partnerům: společností Filipa, Pivovary Staropramen, Mondelez International.

Partnerům Valeo, OKBasse, Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, Edenred Česká republika, Seduo.cz, Ebel Coffee. Mediálním partnerům People Management Forum a Recruitment Club. A také univerzitnímu partnerovi Provozně ekonomické fakultě ČZU v Praze.

Makej napůl!

Zaměstnanci rozvíjí vlastní projekty s jistotou plného platu.

Marketingová agentura Ogilvy představuje nový a na pracovním trhu ojedinělý benefit – **program Lift**, který podporuje zaměstnance v jejich tvůrčích či podnikatelských záměrech a věnuje jim po dobu šesti měsíců na jejich realizaci polovinu pracovního úvazku, a to se zachováním plné výplaty.

Uvedení programu je součástí revize benefitů, aby více vycházely vstříc dnešním potřebám a očekáváním zaměstnanců. Kromě toho agentura letos představila tzv. **My Day** – jednodenní placené volno, které je možné čerpat pro osobní účely každý měsíc.

Nápad na Lift se zrodil v hlavě Jiřího Jóna, šéfa strategie a consultingových služeb v Ogilvy a lektora Vysoké školy kreativní komunikace. „Každý rok se studentů na začátku semestru ptám, kde vidí své budoucí uplatnění, jestli v agentuře, na straně klienta nebo chtějí vlastní projekt. Dříve se odpovědi pohybovaly v poměru 40/20/40, dnes už je to zhruba 20/10/70,“ říká Jiří Jón.

Podnikání jako možnost seberealizace

Tento trend je patrný nejen u nás, ale i ve světě – např. ve Velké Británii více než třetina lidí napříč populací zvažuje, že letos začne vedle zaměstnání i s vlastním podnikáním. Mezi mladými od 25 do 30 let je to dokonce 69 %. Důvodem přitom není jen přivýdělek, důležitá je i možnost seberealizace a rozvíjení vlastních zájmů.

„Na první pohled tento fenomén zaměstnavatelům do karet příliš nehraje. Reklamní obor se ale bez kreativních a podnikavých talentů neobejde, takže jsme zkusili zájmy obou stran propojit právě prostřednictvím Liftu. Ti, co jím projdou, nebo minimálně připraví a odprezentují svůj projekt včetně obchodního plánu, získávají mnohem širší kontext pro přemýšlení nad byznysem i značkou,“ říká Jón.

Na to navazuje Dora Grimová, People Director Ogilvy: „Podnikatelské začátky bývají velmi nejisté, hlavně finančně. Žádají si spoustu času a energie na uvedení vlastního nápadu v život, a to mnohdy nejde dohromady s prací na plný úvazek. Proto vítěz, který svým projektem porotu nejvíce nadchne, dostává možnost pracovat půl roku na poloviční úvazek s jistotou, že mu každý měsíc na účet přijde celá výplata.“

Do programu se může přihlásit každý zaměstnanec, který pracuje minimálně na 80 % úvazku, s výjimkou managementu, direktorských a jiných řídicích pozic. Podmínkou je, aby daný projekt nebyl v přímé konkurenci s činnostmi Ogilvy. Přihlášené projekty posuzovala porota složená ze zástupců managementu.

Porota dává cenné zpětné vazby

V pilotním ročníku Ogilvy Liftu zvítězila Linda Bui, Account Executive z týmu Ticino, která se svou sestřenicí založila značku ručně vyráběných korálkových šperků Rinni pro ženy milující léto a atmosféru s tím spojenou. „Svému projektu věřím od samého počátku, přesto jsem byla z prezentace před managementem nervózní – zbytečně. Dostala jsem spoustu cenných doporučení, jak projekt posunout. V následujícím půlroce se zaměřím hlavně na upevnění základů podnikání – chci najít spolehlivé dodavatele kvalitních materiálů, rozjet prezentaci produktů na sociálních sítích a navázat spolupráci s influencery. Dalším krokem bude automatizace procesů, abych se po půl roce mohla vrátit zpátky ke své práci v Ogilvy na plný úvazek.“

Kromě Liftu agentura letos představila zaměstnancům další nový benefit – každý měsíc jeden den placeného volna nad rámec zákonné a věcnostní dovolené. Tím se roční fond placeného volna navýšil o dvanáct dní na celkových třicet sedm dní. Jak Lift, tak My Day jsou odpovědí na zpětnou vazbu zaměstnanců Ogilvy a vycházejí z podrobného mapování benefitů v agenturách na trhu, které proběhlo na začátku roku.



Asociace personalistů ČR ve spolupráci s PMF připravuje

Legislativní forum 2024

Aktuální pracovně právní legislativa

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

Flexibilní novela zákoníku práce – vystoupí zástupce MPSV.

Co přinese směrnice EU o rovném odměňování mužů a žen?

Jak je legislativně ukotvená AI a co z toho plyne pro HR? Zkušenosti firem.

Panelová diskuze: Jak se byznys vyrovnává se změnami DPP a DPČ
aneb nezavádíme plošně švarcsystém?

Inspekce práce: Co kontroluje a jaká je statistika nejčastějších případů?

Jak do toho zasáhl whistleblowing?

Hlavní partner



Více informací
hrforum.cz



HREA SUMMIT 2024

24.10.2024

Vyskočilova 1561/4a, 140 00 Praha 4 - Brumlovka



**V HR Excellence Awards (HREA) oceňujeme nejlepší HR projekty
za posledních 12 měsíců.**

Přijďte si poslechnout prezentace soutěžících. Letošní prezentace jsou opět velmi inovativní, plné inspirací a skvělých nápadů. Využijte jedinečnou možnost seznámit se v jediném dni se všemi HR projekty přihlášenými do soutěže HR Excellence Award, inspirovat se jimi a diskutovat s jejich autory. V závěru se uskuteční slavnostní vyhlášení všech kategorií soutěže a předání cen včetně Cen veřejnosti, o které budou na místě hlasovat účastníci v sále.

Pod záštitou



**Za podpory Asociace
personalistů ČR**



www.hrforum.cz